

Maiju Pokkinen

YRITTÄJIEN SUHTAUTUMINEN REKRYTOINTIIN – ULKOISET  
REKRYTOINTIPALVELUT OSANA REKRYTOINTIA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2018

## YRITTÄJIEN SUHTAUTUMINEN REKRYTOINTIIN – ULKOISET REKRYTOINTIPALVELUT OSANA REKRYTOINTIA

Pokkinen, Maiju  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Maaliskuu 2018  
Ohjaaja: Marja-Leena Blomroos  
Sivumäärä: 49  
Liitteitä: 1

Asiasanat: henkilöstö, henkilöstön hankinta, henkilöstöpalvelut, ulkoistaminen, yrittäjäyys, henkilöstöhallinto

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa kattava kuva rekrytoinnin merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle. Työn tavoitteena oli saada yrittäjän näkökulmasta syvempi ymmärrys rekrytoinnin merkityksestä ja ulkoisten rekrytointipalveluiden tarjoamista hyödyistä ja haasteista yrittäjälle. Tässä tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esille myös työelämän muutoksen ja teknologian kehittymisen vaikutuksia rekrytointiin ja työntekijöiden osaamistarpeisiin. Toimeksiantajana toimi suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys, joka voi hyödyntää tutkimusta myynnin tukena ja uusia työntekijöitä perehdyttäessä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koottiin rekrytointiin ja henkilöstöpalvelualaan liittyvästä teoriamateriaalista. Teoriassa käsiteltiin myös tulevaisuuden rekrytoinnin kannalta tärkeitä aihealueita, kuten esimerkiksi teknologian kehitystä, työnantajamielikuvaa ja sosiaalista mediaa rekrytointikanavana. Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena yrittäjien teemahaastatteluiden ja tutkijan osallistuvan havainnoinnin avulla. Tutkimukseen haastateltiin kolmea eri alan pk-yrittäjää. Haastattelututkimuksessa keskityttiin yrittäjien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin rekrytointiin liittyen sekä heidän mielipiteisiin ulkoisten rekrytointipalveluiden käytölle.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että rekrytointi on erittäin tärkeä osa-alue yrityksen liiketoiminnassa. Rekrytointi tarjoaa yritykselle uusia mahdollisuuksia hankkia uutta osaamista ja nostaa siten liiketoimintaa uudelle tasolle. Rekrytoinnin suurimmaksi haasteeksi osoittautui sopivan henkilön löytäminen haettavaan tehtävään, koska monilla aloilla kärsitään osaamispulasta talouden kehityksen, ikärakenteen muutoksen, digitalisaation ja sitä kautta työvoiman tarjonnan sekä kysynnän kohtaantongelman vuoksi. Muutoksista johtuen työntekijän persoona, motivaatio ja oppimishalukkuus ovat nousseet tärkeään rooliin rekrytointivalintoja tehdessä.

Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat yrityksille apua rekrytointiin, joiden avulla voi ulkoistaa koko rekrytointiprosessin, tai vain jonkin osan siitä. Näistä palveluista yrittäjät saavat apua muun muassa ajansäästöön, työntekijöiden löytämiseen laajempien verkostojen avulla sekä sesonkivaiheluiden tasaukseen. Palveluiden suurimpia haasteita yrittäjän näkökulmasta ovat ulkoisten rekrytoijien motiivit ja eriävät näkemykset haettavasta työntekijästä. Kaikille yrityksille nämä palvelut eivät tuota lisäarvoa, mutta parhaimmillaan ne voivat olla strateginen valinta oman rekrytoinnin tueksi.

# ENTREPRENEURS' ATTITUDE TOWARDS RECRUITMENT - EXTERNAL RECRUITMENT SERVICES AS A PART OF RECRUITMENT

Pokkinen, Maiju

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

March 2018

Supervisor: Marja-Leena Blomroos

Number of pages: 49

Appendices: 1

Keywords: personnel, outsourcing, staffing services, entrepreneurship, human resources

---

The purpose of this study was to give an extensive idea about the role of recruitment in business activity of the company. The objective was to examine the deep purpose of recruitment for entrepreneurs and explore advantages and challenges for the use of an external staffing company. The study was commissioned by a Finnish personnel service company, which uses research to support sales activity and familiarize new employees. This company has been kept anonymous in this study.

The theory section examines the meaning of recruitment and personnel service sector's services. This study was qualitative in nature and the data was obtained through theme interviews and participatory observation. Interviewees consisted of entrepreneurs from various industries and focused on their own impressions and experiences of recruiting.

The findings indicate that recruiting is a remarkably important function to a company's business activity. Recruitment has many benefits and opportunities for the organization, but it also carries big risks. Recruiting allows entrepreneurs to run their businesses and locate new talent, but mistakes during the recruiting processes can be very costly. Recruiting has become a true challenge for business owners; finding candidates with the right skills is harder in today's job market. Some causes that contribute to the lack of suitable candidates include digitalization and change in the age structure. With that being said, the most important qualities of good candidates include a strong work ethic and willingness to learn new skills.

Part of the recruiting process can involve a staffing company. Staffing companies can help entrepreneurs to fill in workforce gaps, find the right candidates within wider networks and save time and money. As mentioned earlier, however, there are also some downsides to relying on such companies' help. The biggest challenges facing these service providers from an entrepreneur's point of view are the motives of external staffing companies and the differing views on what can be seen as a suitable worker. While these services are not valuable in every business sector, they can be a strategic choice to support entrepreneurs in the recruitment process.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUSONGELMA JA MENETELMÄT .....	6
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.....	6
2.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen .....	7
2.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	8
3	REKRYTOINTI OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA.....	9
3.1	Rekrytoinnin merkitys .....	10
3.2	Rekrytointi muutoksessa.....	11
3.2.1	Työnantajamielikuvan tärkeämpi rooli .....	11
3.2.2	Digitalisaatio ja sosiaalinen aikakausi.....	12
3.3	Henkilöstösuunnittelun rooli rekrytoinnissa.....	15
3.4	Kustannukset.....	16
3.5	Rekrytoinnin suurimmat haasteet .....	17
4	ULKOISTEN REKRYTOINTIPALVELUIDEN HYÖDYNTÄMINEN REKRYTOINNISSA .....	19
4.1	Henkilöstöpalveluala Suomessa .....	20
4.2	Henkilöstöpalvelualan rooli rekrytoinnissa .....	22
4.2.1	Suorarekrytointi ja suoramaku .....	23
4.2.2	Henkilöstövuokraus rekrytointikanavana.....	24
4.3	Ulkoisten rekrytointipalveluiden haasteet .....	27
4.4	Rekrytointipalvelut osana henkilöstösuunnittelua .....	27
5	YRITTÄJIEN SUHTAUTUMINEN REKRYTOINTIIN JA SEN ULKOISTAMISEEN .....	29
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	29
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	30
5.2.1	Yrittäjien ajatuksia rekrytoinnista .....	30
5.2.2	Suhtautuminen rekrytoinnin ulkoistamiseen .....	37
5.3	Työn validiteetin ja reliabiliteetin arviointi .....	41
6	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄ .....	42
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Rekrytointi on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Ilman sopivaa ja ammattitaitoista henkilöstöä, yrityksen on vaikea pysyä kehityksen mukana ja pärjätä muuttuvassa kilpailutilanteessa. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä suurempia vaikutuksia yhdellä työntekijällä on yritykselle. Suomen yrityksistä 93,3 prosenttia on alle 10 hengen mikroyrityksiä, joka viittaa siihen, että rekrytointi on erittäin kriittinen tekijä suomalaisissa yrityksissä. Työelämä on muuttunut merkittävästi teknologian kehityksen vuoksi, joka on hävittänyt vanhoja työpaikkoja ja luonut uudenlaisia osaamisvaatimuksia. Tämä on korostanut työvoiman tarjonnan ja kysynnän välistä eroa ja luonut haasteita rekrytoinnille. Mitä ne suurimmat haasteet ovat? – siihen pyritään löytämään vastaus tämän opinnäytetyön avulla.

Nykyään yrityksille on TE-toimiston tarjoamien ilmaisten palvelujen lisäksi tarjolla paljon yksityisiä rekrytointipalveluita, joiden avulla yritys voi ulkoistaa rekrytointiprosessinsa siihen erikoistuneelle ja keskittyneelle yritykselle. Henkilöstöpalveluala on tuonut mukanaan muun muassa henkilöstövuokraus-, suora haku ja – rekrytointipalveluita sekä henkilöarviointeja ja testauksia. Näiden yksityisten palveluiden tarkoituksena on auttaa yrittäjiä rekrytointiin liittyvissä haasteissa.

Opinnäytetyön pää tavoitteina on antaa kattava kuva rekrytoinnin merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa ja ulkoisten rekrytointipalveluiden tarjoamisesta mahdollisuuksista ja haasteista yrittäjille. Työssä tuodaan esille myös rekrytoinnin muutokseen liittyviä tekijöitä, joihin teknologian kehitys on vahvasti vaikuttanut. Tutkimuksessa pyritään selvittämään eri aloilla toimivien yrittäjien suhtautumista rekrytointiin ja sen ulkoistamiseen sekä tuomaan esille ulkoisten rekrytointipalveluiden käytön hyötyjä ja haasteita yrittäjän näkökulmasta. Palveluiden mahdollisista haasteista ja uhista on saatavilla tietoa erittäin vähän, joten tämän tutkimuksen avulla pyritään löytämään siitä tarkempaa tietoa. Tarkoituksena on helpottaa henkilöstöpalvelualalla työskenteleviä henkilöitä, etenkin myyjiä, ymmärtämään rekrytoinnin todellinen merkitys sekä kohtaamaan yrittäjien ajatuksia ulkoisista rekrytointipalveluista.

## 2 TUTKIMUSONGELMA JA MENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön idea on lähtenyt aidosta halusta ymmärtää syvällisemmin rekrytoinnin merkitystä yrittäjän näkökulmasta. Aloitin työskentelyn henkilöstöpalvelualan yrityksessä, jossa työnkuvaani vahvasti kuuluu rekrytointipalveluratkaisujen myynti yrityksille. Jotta konsulttina pystyisin tarjoamaan mahdollisimman hyviä ratkaisuja yrittäjille, tulee ymmärtää mitä rekrytointi ja ulkoiset rekrytointipalvelut yrittäjälle merkitsevät. Opinnäytetyön toimeksiantaja on pieni suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys, joka pidetään työssä anonyyminä.

### 2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on yrittäjien suhtautuminen rekrytointiin ja rekrytoinnin ulkoistamiseen. Tavoitteena on saada syvempi ymmärrys rekrytoinnin merkityksestä ja ulkoisten rekrytointipalveluiden tarjoamista hyödyistä ja haasteita yrittäjän näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tuomaan esille työelämän muutoksen ja teknologian kehittymisen vaikutuksia rekrytointiin ja työntekijöiden osaamistarpeisiin. Toimeksiantajayritys voi hyödyntää tutkimusta myynnin tukena ja uusia työntekijöitä perehdyttäessä.

Rekrytointi on käsitteenä erittäin laaja ja siihen liittyy useita osa-alueita. Tässä työssä on haluttu keskittyä rekrytoinnin merkitykseen nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilöstöpalvelualan tarjoamiin mahdollisuuksiin rekrytoinnin tueksi. Tutkimus on haluttu keskittää pienten ja keskisuurten yrittäjien näkökulmaan, koska Suomen yrityksistä 99,8 prosenttia ovat pk-yrityksiä joista 93,3 prosenttia on mikroyrityksiä. Opinnäytetyöllä vastataan kysymyksiin:

- Mikä on rekrytoinnin merkitys yrityksen liiketoiminnalle?
- Miten rekrytointi on muuttunut ja miten se tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
- Mikä on henkilöstöpalvelualan rooli rekrytoinnissa ja mitä ratkaisuja ne tarjoavat yrittäjille?

- Miten yrittäjät suhtautuvat rekrytointiin ja ulkoisten rekrytointipalveluiden käyttöön?

Henkilöstöpalvelut käsitteenä kattaa esimerkiksi ulkopuolelta ostettavat työterveyspalvelut, palkanlaskennan ja koulutuspalvelut, mutta tässä opinnäytetyössä käsite on rajattu tarkoittamaan henkilöstöpalvelualan yritysten tarjoamia rekrytointipalveluita. Rajauksen ulkopuolelle jäävät kuitenkin henkilöstöpalvelualan yritysten tarjoamat muut työntekijän valinnan tueksi tarkoitetut ratkaisut, kuten esimerkiksi soveltuvuusarvioinnit ja psykologiset testit.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tämä opinnäytetyö suoritetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ilmiön syvempi tarkoitus, jolloin tiedot kerätään tutkimukseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ihmisiä lähteinä suosimalla. Tämä opinnäytetyö suoritetaan tapaustutkimuksena, eli case-tutkimuksena, jonka tavoitteena on kartoittaa yrittäjien asenteita rekrytointia ja ulkoisia rekrytointipalveluita kohtaan ja sitä kautta saada arvokasta tietoa henkilöstöpalvelualan työntekijöille. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskohteena on yksittäinen tapahtuma tai rajattu kokonaisuus, jota yritetään ymmärtää syvällisesti, huomioiden siihen liittyvä konteksti. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Laadullisiksi nimetyt tutkimukset rakentuvat ilmiöön liittyvistä teoriamateriaaleista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. (Töttö 2004, 9-20). Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa menetelmänä suositaan sellaisia, joissa tutkittavat pääsevät kertomaan omakohtaisesti kokemuksistaan ja näkemyksistään tutkittavaan asiaan liittyen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 160.) Tässä tutkimuksessa empiiriset aineistot kerätään yrittäjille suunnattujen teemahaastattelujen ja tutkijan osallistuvan havainnoinnin avulla.

Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja ja siinä edetään joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. Tärkeää on, että ihmisen vapaalle puheelle annetaan tilaa ja haastattelu on keskustelunomainen tilanne. Aihepiirien ja teemojen tulee olla haastateltaville kuitenkin samoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87.) Valitsin tämän aineistonkeruumenetelmän, koska haluan saada yrittäjiltä monipuolista ja syvällistä tietoa siitä, minkälaisia omakohtaisia kokemuksia heillä on rekrytoinnista. Haastateltavien valinta on tehty harkiten eri toimialoilla työskentelevistä yrittäjistä, jotta tutkimukseen saadaan erilaisia näkökulmia.

Osallistuvassa ja aktiivisessa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäololleen tutkittavaan ilmiöön, jonka avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, joka sopii tästä syystä erinomaisesti laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 201-203; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Valitsin tämän aineistonkeruumenetelmän, koska työskentelen henkilöstöpalvelualan yrityksessä ja olen yrittäjien kanssa yhteydessä lähes päivittäin. Pystyn tekemään omassa työssäni havaintoja siitä, miten yrittäjät reagoivat, kun heidän kanssa keskustellaan ulkoisista rekrytointipalveluista.

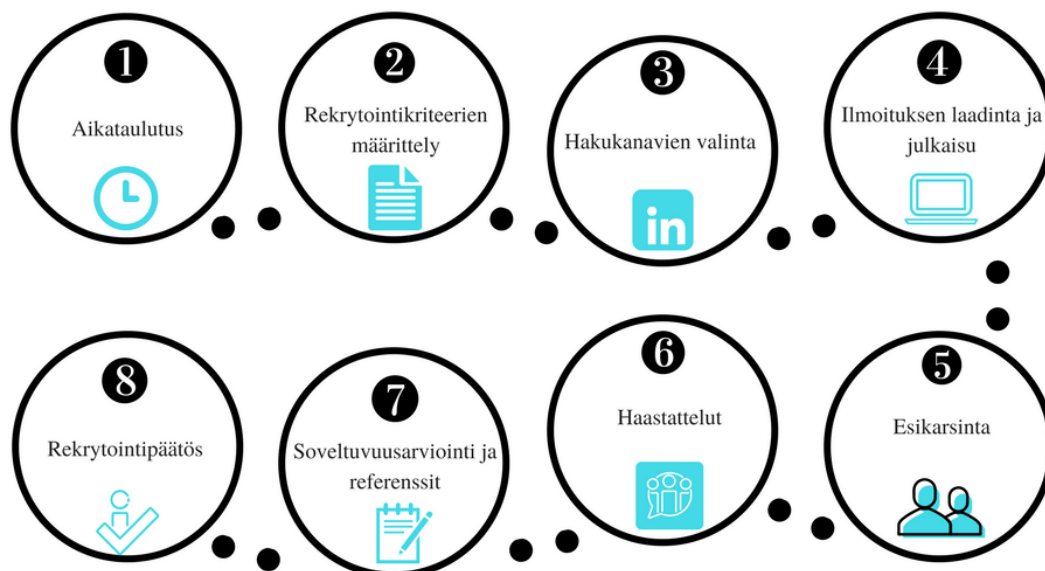
### 2.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä käytetään aineiston analysointimenetelminä sisällönanalyysyä, kvantifiointia, teemoittelua ja tyypittelyä. Haastattelujen ja kyselyiden analysoinnilla pyritään tiivistämään niistä saatua aineistoa sekä peilaamaan tuloksia teoriaan, empiriaan ja tutkijan omaan ajatteluun. Työssä pyritään kiteyttämään aineistojen sisältöä sekä tarkastelemaan tutkimusongelman kannalta keskeisien seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä. Tämän työn analysoinnissa yhdistetään niin laadullista kuin määrällistäkin analysointia, koska pyritään myös selvittämään määrällisesti sitä, kuinka usein mahdollisesti tietyt mielipiteet esiintyvät.



### 3 REKRYTOINTI OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA

Rekrytointi tarkoittaa toimenpiteiden kokonaisuutta, jonka avulla hankitaan yrityksen kehityksen kannalta välttämätöntä työpanosta (Helsilä 2009, 18). Rekrytointi voidaan määritellä myös prosessiksi, jossa pyritään hankkimaan ominaisuuksiltaan oikea henkilö, oikeaan paikkaan ja juuri oikeaan aikaan (Premier People www-sivut 2018). Henkilöstön hankinta on erityisen vaativaa ja siihen liittyy paljon niin sisäisiä kuin ulkoisiakin kustannuksia. Onnistuessaan rekrytointi mahdollistaa liiketoiminnan kehittymisen, mutta epäonnistuessaan sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia organisaation imagolle, tuottavuudelle ja asiakassuhteille. Mitä pienempi yritys, sitä suurempi vaikutus yhdellä työntekijällä on yrityksen liiketoimintaan. (Hyppänen 2007, 176; Österberg 2014, 91.) Yrityksen koosta riippumatta, on erittäin tärkeää suunnitella ja toteuttaa rekrytointiprosessi huolellisesti. Rekrytointiprosessi kuvataan usein kokonaisuutena, jossa on nähtävillä suunnittelu-, aloitus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet (Kuvio 1). Kun jokainen vaihe on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti, voidaan minimoida epäonnistuneiden rekrytointien määrää. (Österberg 2005, 71.)



Kuvio 1. Esimerkki rekrytointiprosessista (Salli & Takatalo 2014, 10).

Tässä pääluvussa tullaan käsittelemään rekrytointia ja sen laajempaa merkitystä yritystajan näkökulmasta. Tarkoituksena on selventää rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä sekä siihen liittyviä kustannuksia ja yleisimpiä sudenkuoppia.

### 3.1 Rekrytoinnin merkitys

Rekrytointi on avainasemassa yrityksen liiketoiminnassa. Rekrytoinnin avulla yritys saa hankittua lisää tarvittavaa osaamista, energiaa ja uusia näkökulmia sekä tehostettua toimintaansa työmäärän lisääntyessä. Henkilöstön hankintaan ei tule suhtautua vain erillisenä kulueränä, vaan laajempaan sijoituksen yrityksen tulevaisuuteen. Onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä markkinoilla, siksi sen toteutus ja suunnittelu tulee tehdä huolellisesti. (Rötkin 2015, 44-45; Salli & Takatalo 2014, 9; Österberg 2014, 91.)

Rekrytoinnin onnistumisella tai epäonnistumisella voi olla suuri vaikutus yrityksen tulevaisuuteen. Rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida monin eri tavoin, mutta sen tuloksia voidaan usein mitata vasta pitkän ajan kuluttua. Mittareina voivat toimia esimerkiksi henkilön pysyvyys yrityksessä, tavoitteiden saavuttaminen, kaikkien osapuolten tyytyväisyys tai kaikki nämä edellä mainitut tekijät yhdessä. (Junnila & Honkaniemi 2010, 24.) Työsuhteen ensimmäiset kuukaudet menevät työhön perehtyessä, jolloin työntekijästä on vaikea mitata täyttä tuottavuutta. Tästä syystä lyhytnäköisyys ja nopeiden voittojen maksimointi rekrytoinnissa eivät ole pidemmän päälle kannattavia ratkaisuja. Onnistunut rekrytointi voi vaatia erittäin tarkkaa suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Ei kuitenkaan riitä, että yksittäinen rekrytointiprosessi on suunniteltu hyvin, vaan sen täytyy olla osa laajaa ja pidempiaikaista henkilöstösuunnitelmaa. Jos yrityksellä on työmäärään ja tavoitteisiin nähden liian vähän henkilöstöresursseja, voi se aiheuttaa pidemmän päälle henkilöstön tyytymättömyyttä, turhautuneisuutta ja sitä kautta myös vaihtuvuutta. (Rötkin 2015, 46-47.)

Rekrytointi on yksi strategisimmista henkilöstöjohtamisen prosesseista, koska sen avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaisuuteen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119.) Siksi rekrytoinnit on hyvä liittää osaksi laajempaa henkilöstösuunnitelmaa, jota käsitellään tarkemmin kohdassa 3.3.

### 3.2 Rekrytointi muutoksessa

Rekrytointi on parhaillaan suuren muutoksen kynnyksellä. Keskeiset muutostrendit ovat viime vuosina liittyneet vahvasti digitalisaatioon, ikärakenteen ja ammattirakenteen muutokseen sekä sosiaalisen median mukaantuloon. Pätevien hakijoiden löytäminen on vaikeutunut ja etenkin erityisasiantuntijoista on pulaa. Viime aikoina on puhuttu paljon työvoiman kohtaanto-ongelmasta, mikä tarkoittaa työn kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuutta. Kohtaanto-ongelma voi johtua muun muassa siitä, että avoimet työpaikat ja työttömät työnhakijat sijaitseva eri paikkakunnilla, hakijoiden koulutustaso tai kokemus ei vastaa työnantajien vaatimuksia tai työttömien osaaminen on vanhentunutta. Näistä syistä työntekijöiden ominaisuuksien tärkeysjärjestys on muuttunut. Nykyään työntekijän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat motivaatio, oppimisvalmius sekä persoonallisuuden sopivuus tiimiin sen sijaan, että painotus olisi ainoastaan koulutuksessa ja työkokemuksessa. Tämä on tehnyt rekrytoinnista entistä työnhakijalähtoisempää. Valta työmarkkinoilla on siirtynyt työnantajilta työnhakijoille, koska avoimia työpaikkoja on enemmän kuin työhön soveltuvia henkilöitä. Tämä edellyttää yrityksiltä tulevaisuudessa vahvaa työnantajamielikuvan luomista sekä toimintatapojen kehittämistä nykyaikaisempaan suuntaan. (Kuismanen 2017; Koivusaari 2017; Tiitus [www-sivut](#) 2018.)

#### 3.2.1 Työnantajamielikuvan tärkeämpi rooli

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kuvaa yrityksestä työnantajana, mikä usein muodostuu tiedostamatta pitkän ajan kuluessa. Positiivisen ja houkuttelevan kuvan luominen ei ole vain mainoskampanjoita mahtavasta työpaikasta, vaan sen rakentaminen lähtee organisaation sisältä tyytyväisistä työntekijöistä. Omat työntekijät ovat tärkeimpiä rakennuselementtejä työnantajamielikuvan luomiselle, joka vaatii pitkäjänteistä työtä henkilöstön hyvinvoinnin ja työolosuhteiden eteen. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa myös toimintaympäristö, brändi, asiakaspalvelu ja yleisesti eri henkilöiden henkilökohtaiset kokemukset yritykseen liittyen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 125; Korpivaara 2016; Salli & Takatalo 2014, 41; Valvisto 2005, 22-24.)

Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa, joten tulevaisuudessa ennakoivaan ja pitkäjänteiseen rekrytointiprosessiin kuuluu vahvasti myös työnantajakuva rakentaminen. Enää ei riitä, että julkaistaan työpaikkailmoitus ja odotetaan hakemusten tulvaa, vaan positiivisen ja houkuttelevan mielikuvan luomiseen on tehtävä töitä. Työnantajamielikuva on tärkeä etenkin silloin, kun kilpaillaan alan osaajista. Siksi yrityksen tulee miettiä tarkoin, miltä haluaa ulospäin hakijoilleen näyttää. Oikeanlainen mielikuva auttaa löytämään potentiaalisimmat työntekijät ja lisäämään mahdollisesti hakemusten määrää. (Korpivaara 2016; Salli & Takatalo 2014, 41; Valvisto 2005, 26.)

Rekrytointiprosessi nähdään erittäin kriittisenä tekijänä työnantajamielikuvan muodostamisessa, koska se viestii hakijoille yrityksen toimintatavoista ja arvoista. Ammattimaisesti hoidettu rekrytointi on hyvä keino houkutella alan parhaita osaajia oman yrityksensä palkkalistoille ja se antaa myös mahdollisuuden muuttaa yrityksen mielikuvaa positiivisempaan suuntaan. Siksi on mietittävä viestintää myös niille henkilöille, jotka eivät tulleet valituksi tehtävään. Niiden joukossa voi olla hyviä osaajia, joiden rekrytointi voi tulevaisuudessa olla mahdollista. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki rekrytointiprosessin vaiheet hoidetaan kunnialla ja jokaista hakijaa arvostamalla. (Korpivaara 2016.)

### 3.2.2 Digitalisaatio ja sosiaalinen aikakausi

Rekrytointiprosessi oli vuosikymmeniä hyvin samanlainen, mutta internet muutti työpaikoista ilmoittamista ja ehdokashankintaa merkittävästi. Teknologian kehityksen myötä edessä on entistä suurempia muutoksia, koska tietotyön ideologia on muuttumassa merkittävästi myös rekrytoinnin kohdalla. Tekoäly on jo otettu rekrytoinnissa käyttöön ja sen avulla pystytään nykyään tunnistamaan haettavan työtehtävän tai projektin kannalta ominaisuuksiltaan parhaimmat työntekijät. Tämä vähentää rekrytointiprosessin kestoa, koska rekrytoijan aikaa säästyy merkittävästi. Tekoälyn kehittymisen lisäksi videotyönhaku on yleistynyt, mikä mahdollistaa rekrytointipäätöksen tekemisen etänä tai hakijoiden tehokkaan esikarsinnan. Nämä uudet tehok-

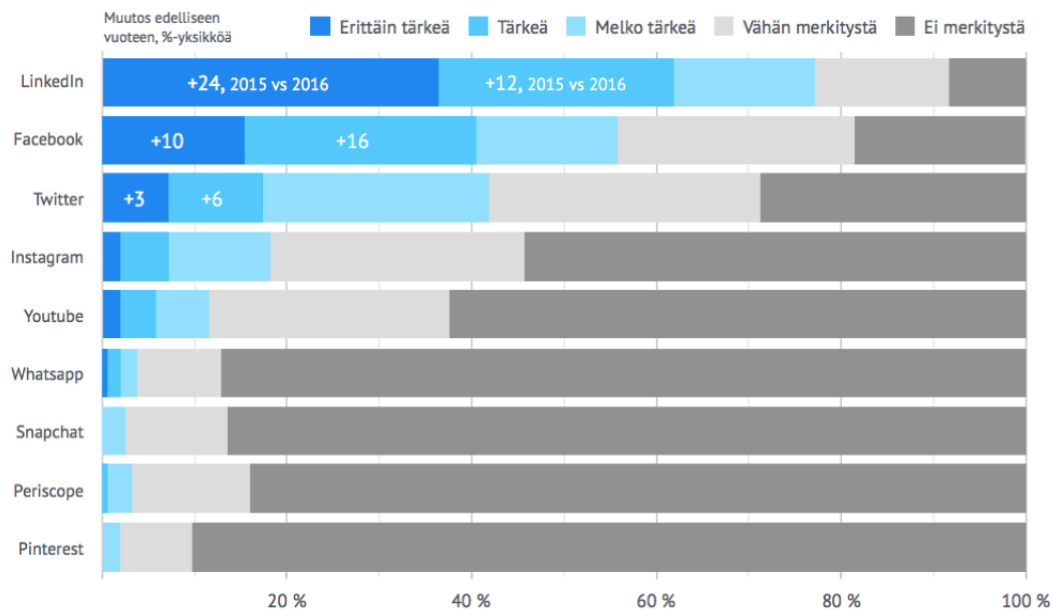
kaat työkalut rekrytointiprosessin nopeuttamiselle ja kustannustehokkuudelle tulevat nostamaan arvoansa lähivuosina. (Mikkonen 2015; Tiitus [www-sivut](#) 2018.)

Teknologian kehitys ja siitä seurannut digitalisaatio ovat mahdollistaneet myös sosiaalisen aikakauden syntymisen. Sosiaalisella aikakaudella tarkoitetaan palvelukulttuurin ja asiakaslähtöisyyden aikakautta, joka on tarjonnut ihmisille ja organisaatioille uusia digitaalisia viestintä- ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. Ihmiset etsivät tietoa internetistä sekä sosiaalisesta mediasta ja tekevät johtopäätöksiä niistä löytyvän tiedon perusteella. Nykyään jos yritystä ei löydy internetistä tai sosiaalisesta mediasta, ei sitä huomioda samalla tavalla kuin aktiivisesti verkossa toimivia yrityksiä. Tämä aikakausi on vaikuttanut merkittävästi myös rekrytointiin ja luonut uusia vaatimuksia uutta henkilöstöä hankkiville yrityksille. (Hurmerinta 2015.)

Sosiaalisella aikakaudella rekrytointikanavat tulee siirtää sinne, missä potentiaaliset työnhakijatkin ovat. Sosiaalinen media on olennainen osa sosiaalista aikakautta, joka on uuden teknologian mahdollistama maailma täynnä erilaisia kanavia niin työnantajamielikuvan luomiseen kuin työntekijöiden hakemiseenkin. Suomessa rekrytoinnin uuteen aikakauteen on herätty kunnolla vasta 2010-luvusta alkaen. Esimerkiksi Facebook käsitettiin ennen vahvasti vain henkilökohtaiseksi viestintäkanavaksi ja virallisen rekrytoinnin yhdistämistä siihen vierastettiin. (Wahl, Kaitale & Metsälä 2013, 9.) Tilanne on kuitenkin muuttunut. Tilastokeskus teetti vuonna 2017 marraskuussa kyselyn liittyen tietotekniikan käyttöön suomalaisissa yrityksissä, johon vastasi yhteensä 2928 yritystä. Tutkimuksessa selvisi, että sosiaalista mediaa käyttää 63 prosenttia yrityksistä, mikä on lisääntynyt neljässä vuodessa jopa 25 prosenttiyksikköä. Sosiaalista mediaa käyttävistä yrityksistä 53 prosenttia käyttää sitä rekrytoinnin apuna, mikä osoittaa sen olevan nykyään varteenotettava rekrytointikanava. (Tilastokeskus 2017.)

Sosiaalisen median avulla voidaan löytää hyvät työntekijät entistäkin nopeammin ja ketterämmin, koska sen kautta voidaan tavoittaa myös passiiviset työnhakijat. Passiiviset työnhakijat eivät etsi aktiivisesti uusia työpaikkoja, mutta heidän mielenkiintonsa toiseen työtehtävään on herätettävissä hyvän työnantajakuvan ja mielenkiintoisen työtehtävän avulla. Rekrytoinnissa hyödynnettäviä sosiaalisen median kanavia ovat muun muassa LinkedIn, Twitter, YouTube, Facebook, Instagram ja Pinterest,

joista yritys voi valita oman kohderyhmänsä kannalta tehokkaimmat kanavat. (Hurmerinta 2015; Salli & Takatalo 2014, 31.) Duunitori teetti vuonna 2016 kansallisen rekrytointitutkimuksen 158 rekrytoinnin ammattilaiselle, jonka mukaan LinkedIniä ja Facebookia pidetään tärkeimpinä sosiaalisen median kanavina rekrytoinnissa (Kuvio 2).



Kuvio 2. Tärkeimmät sosiaalisen median kanavat rekrytoinnissa yrittäjien mielestä (Duunitori 2016).

Sosiaalisen median avulla on mahdollista erottautua kilpailijoista ja houkutella moderneja, ajan hermoilla olevia hakijoita. LinkedIn on etenkin asiantuntija- ja esimiesrekrytointeja ajatellen erinomainen verkosto, jossa on käyttäjiä yli 225 miljoonaa yli 200 maassa. LinkedInin rooli rekrytoinnissa on kasvanut voimakkaasti viime vuosina, koska sen avulla saadaan kohdennettua hakua erittäin tarkasti ja tavoitettua passiiviset hakijat, joita on jopa 80 prosenttia käyttäjistä. (Salli & Takatalo 2014, 34.)

### 3.3 Henkilöstösuunnittelun rooli rekrytoinnissa

”Suunnittelu on tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista” (Viitala 2007, 52). Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että yrityksen liiketoiminnan toteutuksessa ja kehityksessä on tarpeeksi motivoituneita toteuttajia tulevaisuudessakin. Henkilöstön suunnittelun tarkoituksena on tukea yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista ja tehdä suunnittelusta tarkoituksellista ja ennakoivaa. Näin varmistetaan vankka perusta kehityksen kannalta tarvittavien muutosten onnistumiselle ja luodaan mahdollisuuksia jatkuvalla kehitykselle. Valitettavan usein rekryointitarpeet huomataan kuitenkin vasta silloin, kun jokin tehtävä jää kokonaan hoitamatta tai se joudutaan ratkaisemaan tilapäisratkaisuin. Tällaiset tilanteet voivat edesauttaa impulsivisten rekryointien tekoa ja lisätä virherekryointien määrään. (Helsilä & Salojärvi 2013, 120-121.) Henkilöstön suunnittelun avulla

- työvoiman määrä ja rakenteet on suunniteltu liiketoiminnan edellytysten mukaisesti
- varmistetaan, että osaaminen on riittävällä tasolla yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi
- pystytään ennakoimaan ja säätelemään henkilöstökustannuksia
- määritellään keinoja, joiden avulla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. (Viitala 2007, 52.)

Henkilöstösuunnittelu on muuttunut viimeisen parin vuosikymmenen aikana luonteeltaan strategisemmaksi ja laaja-alaisemmaksi. Nykyään henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon myös laadullisia tekijöitä, kuten esimerkiksi osaamistarpeita, kun taas ennen henkilöstösuunnittelu keskittyi lähinnä vain matemaattisten ennusteiden laatimiseen. Nykyään on välttämätöntä varautua nopeisiin liiketoimintaympäristön muutoksiin, joihin harvoin pystytään varautumaan ainoastaan täsmällisin laskelmien avulla. Henkilöstösuunnittelun rooli on kasvanut monissa yrityksissä, koska se on otettu koko liiketoimintastrategian lähtökohdaksi ja perustan rakentajaksi. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa tämä lähestymistapa on yleisempi. (Viitala 2007, 53.)

Henkilöstösuunnittelua hallitsee edelleen vahvasti rationaalinen lähestymistapa, eli liiketoimintastrategian vaikuttaminen henkilöstösuunnitteluun. Tässä ajatussuunnassa

korostuu keskeisinä tavoitteina henkilöstökustannusten hallinta, henkilöstön oikea-aikainen sijoittelu ja kustannustehokas henkilöstön hyödyntäminen. Lähtökohtana on yrityksen määrittelemät, strategiat ja päämäärät, joiden pohjalta suunnitellaan tulevaisuuden toimintatavat ja käytännön ratkaisut. Ensin arvioidaan nykyisen henkilöstön määrä, osaaminen, rakenne sekä ennakoitu poistuma, eli esimerkiksi eläkkeelle jäämiset ja muut tiedossa olevat mahdolliset poistumat. Tämän jälkeen tarkastelun kohteeksi otetaan nykyisen henkilöstön käytettävissä olevaa osaamista suhteutettuna strategian toteuttamisaikatauluun, jonka pohjalta määritellään uuden osaamisen ja työvoiman tarve. Viimeisenä määritellään toimintatavat mahdollisten osaamis- ja henkilöstötarpeiden täyttämiseksi, mikä karkeasti tarkoittaa joko uusien henkilöiden rekrytointia, henkilöstövoimavarojen säilyttämistä ennallaan tai työvoiman vähentämistä. (Viitala 2007, 53-54.)

Kaikissa yrityksissä tulisi tehdä henkilöstösuunnittelua jollain tasolla. Pienimmissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu voi olla yrittäjän päässä olevia ajatuksia, koskien tulevia henkilöstömuutoksia ja niiden edellyttämiä toimenpiteitä. Suuremmissa organisaatioissa henkilöstösuunnittelu voi olla erittäin systemaattista, harkittua ja tarkasti dokumentoitua tarpeiden ennakointia ja toimintasuunnitelmien laadintaa. Henkilöstösuunnitelman avulla osataan vastata esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: kuinka sijaistamistarpeet hoidetaan? Onko lähitulevaisuudessa työvoiman lisäämis- tai vähentämistarpeita? Kuinka mahdolliset ruuhkahuiput henkilöstön osalta järjestetään? Puuttuuko henkilöstöltä tiettyä osaamista? Henkilöstösuunnittelu voi tapahtua pienimmissä yrityksissä joustavasti yhteisissä keskusteluissa kerran-kaksi vuodessa, kun taas suuremmissa yrityksissä se vaatii oman systematiikkansa ja välineistönsä. Tärkeintä on, että ymmärretään henkilöstön suhde liiketoiminnan kehitykselle ja sujuvuudelle, riippumatta itse suunnitelman toteuttamistavasta. (Viitala 2007, 56-57.)

### 3.4 Kustannukset

Rekrytointi on yritykselle suuri investointi ja kuluerä, mikä muodostuu ulkoisista ja sisäisistä kustannuksista. Ulkoisia kustannuksia ovat muun muassa rekrytointikampanjat, ulkoiset hakukanavat tai –rekrytointipalvelut, henkilöarvioinnit ja rekrytoin-



timessut. Sisäisiä kustannuksia ovat puolestaan esimerkiksi perehdytykseen ja koulutukseen liittyvät kulut. Yksi erittäin merkittävä kuluerä rekrytoinnissa on prosessiin osallistuvien työntekijöiden käyttämä työaika. Rekrytointi vie rekrytoijan omaa tuotavaa työaika merkittävästi, mikä myös aiheuttaa rekrytoinnille kustannuksia. Tästä syystä on tärkeä miettiä kuinka monta ja ketkä prosessiin osallistuvat, jotta lopputulos olisi mahdollisimman luotettava, laadukas ja kustannustehokas. Rekrytointiprosessin kuluttaman ajan ja rahan lisäksi resursseja kuluu vakuutusten ja työterveyshuollon järjestämiseen sekä yleisiin työsopimus- ja työehtosopimusasioihin. (Accountorin [www-sivut 2018](#); Monsterin [www-sivut 2018](#); Salli & Takatalo 2014, 13-14.)

Rekrytoinnin kustannuksia arvioidessa on hyvä tehdä laskelmia myös prosessin jälkeen aiheutuvista työntekijäkuluista. Uutta työntekijää rekrytoidessa on tehtävä realistiset laskelmat töiden riittävydestä ja siitä, kuinka paljon työntekijän tulisi tuottaa, jotta rekrytointi olisi kannattava. (Accountorin [www-sivut 2018](#).) Arvioiden mukaan hyvä työntekijä tuottaa kaksi kertaa enemmän kuin huono työntekijä samassa työtehtävässä. Jos työntekijä ei sovellu työhönsä, ei työpanos riitä välttämättä kattamaan työntekijäkulujen kustannuksia. (Honkaniemi ym. 2007, 24.)

Epäonnistunut ja harkitsemattomasti hoidettu rekrytointi voi tulla työnantajalle monella tavalla kalliiksi. Karkea arvio virherekrytoinnin aiheuttamista suorista kuluista voi olla noin 30 prosenttia työntekijän vuosipalkasta. Näiden lisäksi on huomioitava epäsuorat kustannukset, joita lyhyeen loppuneet työsuhteet voivat aiheuttaa. Epäsuoria kustannuksia voivat olla työntekijän lähtemisestä johtuen hidastunut tai pysähtynyt projekti, joka voi johtaa pahimmillaan asiakkaan menetykseen. (Suomen yrittäjien [www-sivut 2012](#).)

### 3.5 Rekrytoinnin suurimmat haasteet

Rekrytointi on mahdollisuus yritykselle, mutta myös samalla yksi suurimmista haasteista. Suurin haaste piilee sopivan henkilön löytämisessä, mutta sen taustalla on haastavia tekijöitä jotka voivat edesauttaa virherekrytointeja. Rekrytointiprosessiin liittyvät tehtävät ovat usein enemmän aikaa vieviä kuin varsinaisesti haastavia tehtä-

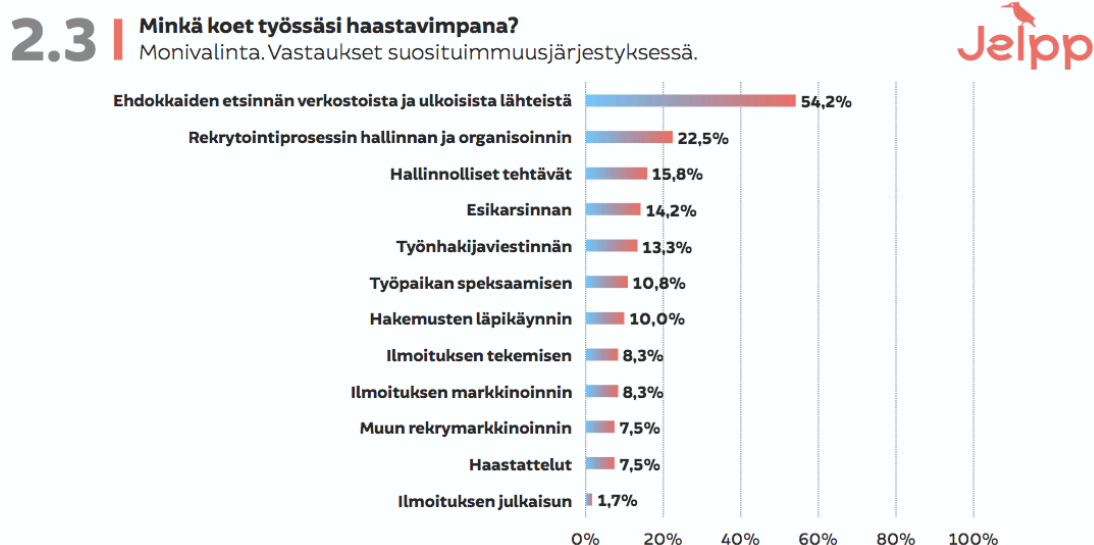
viä. (Jelpp 2017, 13.) Tästä syystä suurimpia rekrytoinnin haasteita ovat aikataulutus, kiire ja ajan puute. Usein rekrytointitarpeet liittyvät tilanteisiin, jolloin on tapahtunut työntekijän äkillinen poisjäänti esimerkiksi sairauden tai irtisanomisen vuoksi. Tämä luo aikataulupaineita ja kiirettä suorittaa rekrytointi nopeasti, joka voi ajaa tekemään kompromisseja rekrytointiprosessin ja työntekijävalinnan suhteen. (Kettunen 2017.)

Rekrytointiprosessia käynnistäessä aikataulupaineet voivat vaikuttaa todellisen työntekijätarpeen kartoittamiseen. Tarpeen määrittelyksi ei riitä, että poistuneen työntekijän tilalle haetaan vain uutta henkilöä, vaan tulisi miettiä miksi tehtävä on strategian kannalta olennainen ja tarvitaanko mahdollisesti jotain uutta osaamista. Kun rekrytoinnin perimmäinen syy organisaatiossa on tarkoin mietitty, saadaan työnhakijalle luotua realistinen kuva työtehtävistä. Se kuitenkin edellyttää, että työpaikkailmoitus on laadittu ajatuksen kanssa ja mahdollisimman realistisesti. Ajan puute luo tähänkin omat haasteensa, koska työntekijälle voidaan antaa virheellinen kuva työtehtävästä työpaikkailmoituksessa. Tämä voi johtaa työntekijöiden nopeaan vaihtuvuuteen. (Rötkin 2015, 47-49.)

Kiireellisesti ja ammattitaidottomasti hoidetuissa rekrytoinneissa tehdään suurimmat virheet, koska saatetaan tyytyä vain melkein sopivaan ratkaisuun sen sijaan, että ratkaisu olisi täydellinen. Hakemukset saatetaan käydä läpi liian hätäisesti, työntekijöiden referenssejä ei tarkisteta tarpeeksi perusteellisesti tai aikataulutus hoidetaan huolimattomasti. (Kettunen 2017.) Huonosti organisoitu ja aikataulutettu rekrytointiprosessi voi myös aiheuttaa rekrytoinnin turhaa venymistä, jolloin potentiaaliset tekijät voivat työllistyä muualle tai menettää innostuksena avointa paikkaa kohtaan. Ketterämmin ja tehokkaammin rekrytoinnin hoitava yritys usein voittaa parhaimmat hakijat itselleen. (Salli & Takatalo 2014.)

Jelppin teettämän Rekrytoinnin tila 2017-tutkimuksen avulla selvitettiin 122 rekrytoinnin ammattilaisen näkemyksiä rekrytoinnista. Tulosten mukaan haastavimpana rekrytoinnissa koettiin ehdokkaiden etsintä verkostoista ja ulkoisista lähteistä (Kuvio 3). Samalla tämä tekijä koettiin yhdeksi aikaa vievimmäksi tekijäksi. Haastavuus voidaan siis rinnastaa ajan käytöllisesti työlääseen tehtävään. Tulevaisuudessa ehdokkaiden etsiminen verkostoista ja ulkoisista lähteistä tulee olemaan entistä tärke-

ämpää, koska erityisosaajien löytäminen on vaikeampaa. Tämä luo omat haasteensa rekrytoinneille tulevaisuudessa. (Jelpp 2017, 13.)



Kuvio 3. Rekrytoinnin suurimmat haasteet (Jelpp 2017, 16).

#### 4 ULKOISTEN REKRYTOINTIPALVELUIDEN HYÖDYNTÄMINEN REKRYTOINNISSA

Palveluiden ulkoistaminen on yleistynyt huomattavasti ja siksi yritykset käyttävät nykyään myös rekrytoinneissaan apuna asiantuntijapalveluita. Ulkoistamisen avulla pyritään etsimään parempaa tehokkuutta ja kannattavuutta ulkoistamalla tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia, jotka eivät kuulu yrityksen ydinsäamiseen. Tehokkuuden ja joustavuuden vaatimusten kasvamisen myötä yritysten rakenteet ja toiminnot kehittyvät yhä enemmän laajaksi verkostoksi, jossa kriittisiä ja erikoisosaamista vaativia tehtäväkokonaisuuksia hoitaa siihen erikoistunut yritys. Näin varmistetaan, että yritys pystyy keskittymään vain omaan ydinliiketoimintaansa tehokkaammin. (Vahvaselkä 2004, 59-61.)

Tässä pääluvussa käsitellään, mitä henkilöstöpalveluala pitää sisällään ja mikä sen tilanne on Suomessa tällä hetkellä. Luvussa käydään läpi henkilöstöpalvelualan yri-

tysten tarjoamia rekryointipalveluita ja tarkastellaan niiden hyödyntämistä rekrytoinnissa ja osana henkilöstösuunnittelua. Rajauksen ulkopuolelle jäävät muut työntekijän valinnan tueksi tarkoitetut ratkaisut, kuten esimerkiksi soveltuvuusarvioinnit ja psykologiset testit.

#### 4.1 Henkilöstöpalveluala Suomessa

Henkilöstöpalveluala on merkittävä työllistäjä Suomessa, koska sen kautta työllistyy vuosittain lähes kaikille toimialoille yhteensä yli 100 000 työntekijää. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa toimii yli tuhat henkilöstöpalvelualan yritystä, joista noin 500-600 ovat vakiintuneita yrityksiä. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton [www-sivut](#) 2018.) Työnvälitystoiminta on tutkitusti kannattavaa liiketoimintaa, vaikka kilpailu alalla onkin erittäin kovaa. Kilpailun kovuudesta viestii muun muassa se, että alalle syntyy jatkuvasti merkittävä määrä uusia yrityksiä ja samalla osa yrityksistä lopettaa toimintaansa. (Metsä-Tokila 2016, 43.)

Toimiala on auktorisoitu, eli Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL auktorisoi jäseneksi kuuluvia yrityksiä. Auktorisoidut henkilöstöpalveluyritykset hoitavat rekryointi- ja henkilöstövuokrauspalvelut asiantuntevasti ja, selkeiden toimintatapojen sekä sääntöjen mukaan. Valitsemalla yhteistyökumppanikseen tai työnantajakseen auktorisoidun henkilöstöpalveluyrityksen, varmistuu siitä, että yritys noudattaa säädettyjä lakeja, sääntöjä ja periaatteita. Jäseneksi pääsee ainoastaan ne yritykset, jotka täyttävät liiton tarkat auktorisoinnin edellytykset. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton [www-sivut](#) 2018.)

Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat laajasti erilaisia palveluita, kuten henkilöstövuokraus- ja rekryointipalveluita, henkilöarviointeja, ulkoistamis- ja alihankintapalveluita, suora- ja välillisiä palveluita, henkilöstön valmennusta ja kehittämistä, soveltuvuusarviointeja sekä psykologisia testejä. Toimialan liikevaihdosta 80 prosenttia syntyy henkilöstövuokrauspalveluista. Vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista Suomessa oli vuonna 2016 lähes kaksi prosenttia, joka on Euroopan mittakaavalla vielä hyvin marginaalinen työnteon muoto. Maailman laajuisen henkilöstöpalvelualan kat-

tojärjestö CIETT:n mukaan Suomen henkilöstöalan käyttöaste oli vuonna 2016 jopa 35 prosenttia muuta Eurooppaa alempi, joten alan yrityksillä on vielä paljon työnsarjaa Suomen työmarkkinoilla. Vuokratyö jakaantuu monille toimialoille, mutta yleisintä se on ollut tukku- ja vähittäiskaupassa, teollisuudessa sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnassa. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton [www-sivut 2018](#); Tilastokeskuksen [www-sivut 2017](#).) Toimiala on kasvanut ja kehittynyt voimakkaasti viime vuosina ja tulevaisuudessa ala voidaan nähdä työmarkkinoiden uusien avausten väylänä. Alalla toimivia yrityksiä voidaanakin pitää Suomen talouden indikaattoreina, koska alan kasvu on perinteisesti merkinnyt talouden nousujohteisuutta. Vuoden 2017 tammi-elokuun liikevaihto kasvoi edellisen vuoden vastaavasta ajanjaksosta jopa 16 prosenttia. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton [www-sivut 2018](#).)

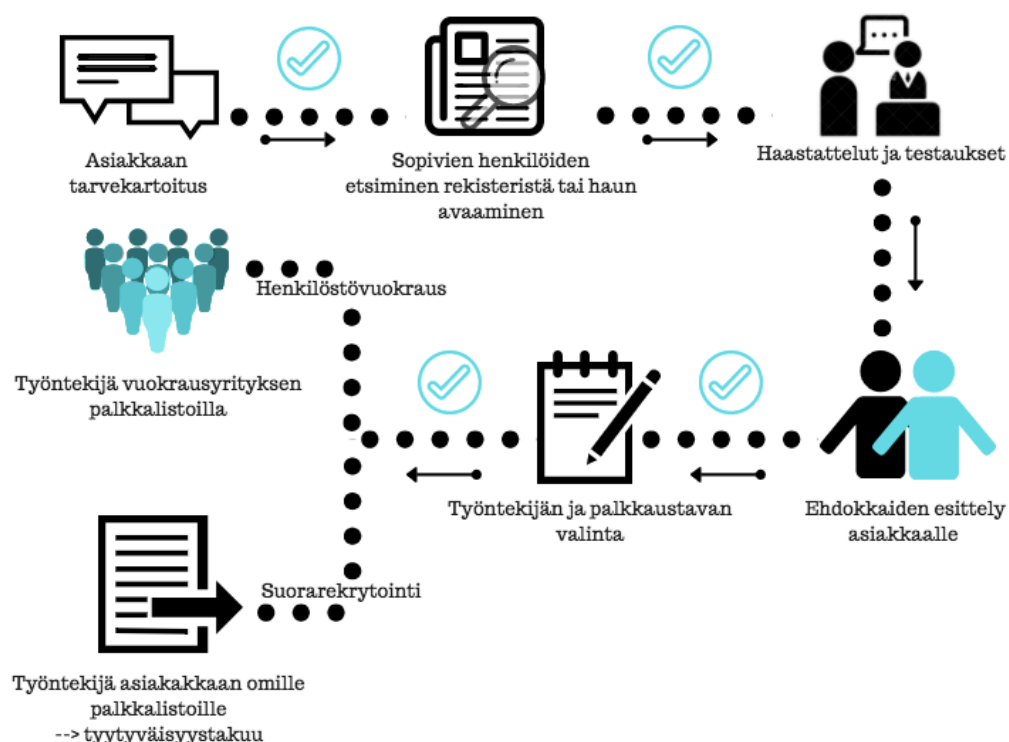
Työllisyystilanne on yleisesti parantunut ja vuonna 2016 havaittiin alalla pitkästä aikaa merkkejä työvoimapulasta niin alueellisesti kuin ammattikohtaisesti. Metalli- ja rakennusalan ammattilaisista etenkin on pulaa, vaikka talouden kehityksessä on vielä pientä epävarmuutta. Henkilöstöpalvelualan suurin haaste tulee olemaan jo aikaisemminkin mainittu työvoiman kohtaanto-ongelma, eli työvoiman kysyntä ei kohtaa tarjontaa. Omia haasteita alalle tuottaa Suomessa myös maakuntauudistus, jonka mukaan on kaavailtu mittavaa palveluiden ostamista yksityisiltä toimijoilta. Henkilöstöpalvelualan rooli on vielä epäselvä, mutta työvoimaa välittävillä ja vuokraavilla yrityksillä tulee olemaan merkittävä rooli kuntien palveluiden ulkoistamisessa. Maakuntauudistus tulee voimaan 1.1.2020 ja uudistuksen myötä TE-toimistot lakkautetaan, jolloin vastuu työvoima- ja yrityspalveluista siirtyy maakunnille ja yksityisille yrityksille. Yksityisille työnvälitys- ja vuokrausyrityksille lisähaasteita tuo kuitenkin se, että muutamat kunnat ja kaupungit ovat perustaneet kilpailevia työvoiman vuokraukseen keskittyviä yrityksiä. Tämä voi vääristää kilpailutilannetta alalla merkittävästi. (Henkilöstöpalveluyritysten Liiton [www-sivut 2018](#); Metsä-Tokila 2016, 43-44.)

Digitalisaatio tulee muokkaamaan myös henkilöstöpalvelualaa tulevaisuudessa voimakkaasti. Teknologian kehittymisen mahdollistaman digitalisaation vaikutusta rekrytointiin on käsitelty tarkemmin kohdassa 3.3.2, jossa mainitut tekijät vaikuttavat myös henkilöstöpalvelualan yrityksiin. Uuden teknologian avulla pystytään kehittämään toimialalla uusia tehokkaampia toimintamalleja ja palveluita. Digitaalisten

toimintamallien avulla saadaan virtaviivaistettua toimintaa ja löydettyä työntekijöitä tehokkaammin. (Metsä-Tokila 2016, 43-44.)

#### 4.2 Henkilöstöpalvelualan rooli rekrytoinnissa

Henkilöstöpalvelualan yritykselle voi halutessaan ulkoistaa koko rekrytointiprosessin tai vain yhden osa-alueen siitä. Toimeksianto voi sisältää kaiken työpaikkailmoituksen tekemisestä soveltuvuusarviointeihin tai esimerkiksi vain haastatteluavun ja kyselyihin vastaamisen (Kuvio 4). Rekrytointiprosessin ulkoistamisesta huolimatta lopullisen päätöksen työntekijän valinnasta tekee aina asiakasyritys, joten ulkoisen asiantuntijan käyttäminen ei tarkoita yrittäjän päätäntävällän poistumista. Asiakasyritys voi sovittaessa olla myös itse mukana esimerkiksi loppuvaiheen haastatteluissa, koska yrityksessä tiedetään työn vaatimukset ja sisällön rekrytoinnin asiantuntijaa paremmin. (Vaahtio 2007, 115-116.)



Kuvio 4. Esimerkki henkilöstöpalvelualan yrityksen tarjoamasta rekrytointiprosessista.

Rekrytointipalvelut edellyttävät ulkoiselta rekrytoinnin asiantuntijalta perusteellista tutustumista asiakasyritykseen ja haettavaan työtehtävään. Yhteistyö helpottuu ja nopeutuu, jos yhteistyö yritysten välillä on ollut pitkäaikaista. Usein samasta yhteistyökumppanista halutaan pitää kiinni, koska luottamuksen ja tietämyksen rakentaminen vie sekä asiakasyritykseltä että henkilöstöpalvelualan yritykseltä paljon aikaa. Henkilöstöpalvelualan yrityksen vaihtaminen tulee usein kysymykseen vasta siinä vaiheessa, kun yhteistyö joltain osa-alueelta epäonnistuu tai yhteyshenkilöt vaihtuvat. (Vaahtio 2007, 17.)

#### 4.2.1 Suorarekrytointi ja suoramaku

Suorarekrytointi tarkoittaa henkilöstöpalvelualan yritysten nimitystä hakuprosessille, jossa työntekijä rekrytoidaan suoraan asiakasyrityksen omille palkkalistoille. Tällainen palvelu sopii erityisesti sellaisille yrityksille, jotka haluavat palkata pitkäaikaisen työntekijän suoraan omaan palvelukseensa, mutta samalla minimoida omaa ajankäyttöä ja hyödyntää ulkopuolisen asiantuntijan ammattitaitoa. (Wippii Workin www-sivut 2018.)

Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat mahdollisuuden myös suoramakuun, joka voidaan tuntea paremmin myös nimellä headhunting. Sen avulla pyritään löytämään sopiva henkilö työtehtävään ilman, että työpaikasta ilmoitetaan julkisesti. Rekrytoinnin asiantuntijat etsivät omien verkostojen kautta tehtävään soveltuvia henkilöitä ja ottavat yhteyttä henkilöihin kysyäksään kiinnostusta paikkaa kohtaan. Jos kiinnostusta löytyy, niin rekrytointiprosessia voidaan jatkaa esimerkiksi haastattelujen ja soveltuvuusarvioiden muodossa. (Vaahtio 2005, 124.)

Suoramaku on loistava keino työntekijän hiljaiseen etsimiseen. Hiljaista hakua voidaan haluta käyttää esimerkiksi kovan kilpailutilanteen vuoksi, jolloin asiakasyritys ei halua näyttää kilpailijoille laajentumisaikeitaan. Tällä tavoin pystytään karsimaan myös tunnetun yrityksen imagon perässä hakeneita henkilöitä. Suoramakuja käytetään paljon ylimmän johdon, asiantuntijatehtävien ja sellaisten ammattilaisten rekrytoinnissa, joille tarvitaan erityistä osaamista. Headhunting on hyvä tapa myös silloin, kun

ammattilaisten kysyntä on suurempaa kuin niiden tarjonta. Tämän rekrytointikeinon avulla voidaan kohdentaa hakua tarkasti ja tavoittaa passiivisia työnhakijoita, esimerkiksi vakituissa työsuhteessa työskenteleviä, jotka eivät muuten työpaikkaa etsisi. Haasteena kuitenkin on se, että haun ulkopuolelle voi jäädä paljon potentiaalisia ehdokkaita tai sopivia henkilöitä ei ylipäättään löydy. (Helsilä & Salojärvi 2009, 131; Ruuska 2015.)

Henkilöstöpalvelualan yrityksen tekemä haku voidaan muutenkin toteuttaa anonyyminä, jolloin julkisessa hakuilmoituksessa ei mainita yrityksen nimeä. Tämän avulla pystytään poistamaan ylimääräiset yhteydenotot asiakasyritykseen ja varmistumaan siitä, että työntekijät kiinnostuvat tehtävästä vain sen sisällön vuoksi. Tämä on merkittävä tekijä esimerkiksi silloin, kun kyseessä on tunnettu yritys. (Vuorensalmi 2016.)

Suorarekrytoinneille ja –hauille myönnetään usein tyytyväisyystakuu, jolloin asiakasyritys saa hyvityksen sopimattomasta rekrytoinnista. Hyvityksen määrä riippuu hyvin paljon palveluntarjoajasta, mutta se voi olla esimerkiksi puolet rekrytointipalkkioista tai jopa koko palkkion summa. Joillakin henkilöstöpalvelualan yrityksillä on rekrytoinneissa myös sellainen käytäntö, että jos sopivaa henkilöä tehtävään ei löydy, asiakasyritys ei toteutetusta prosessista myöskään mitään maksa. Nämä seikat madaltavat kynnystä palveluiden käyttämiseen. (Vuorensalmi 2016.)

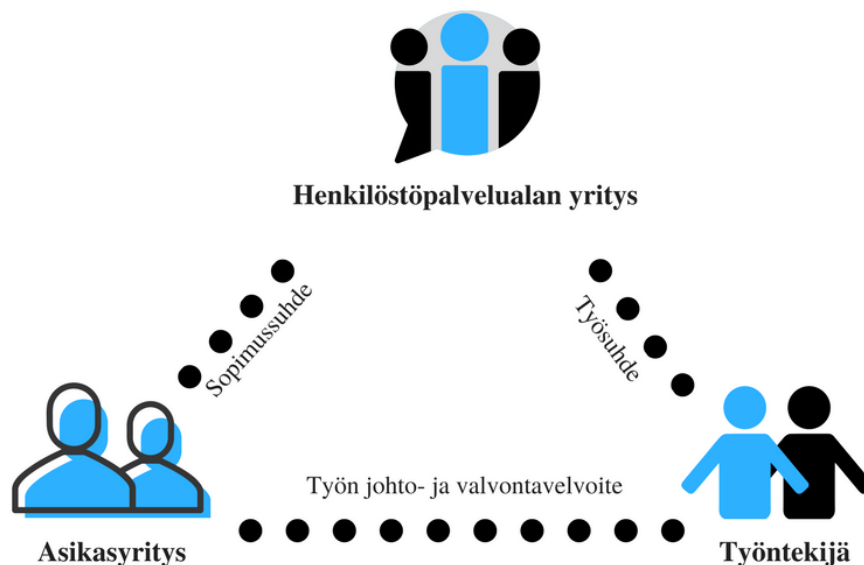
#### 4.2.2 Henkilöstövuokraus rekrytointikanavana

Sen sijaan, että yritys palkkaisi työntekijöitä omille kirjoilleen, voi se käyttää ulkopuolista työvoimaa. Toisin kuin suorarekrytoinnissa, henkilöstövuokrauksen kautta tapahtuvassa rekrytoinnissa työntekijä ei työskentele käyttäjäyrityksen palkkalistoilla. Vuokratyössä työnantajana toimii henkilöstöpalvelualan yritys, joka hoitaa kaikki lakisääteiset työnantajavelvoitteet palkanmaksuineen ja työterveyshuoltoineen. Henkilöstöpalvelualan yritys, eli vuokrayritys, nimensä mukaisesti vuokraa työntekijän käyttäjäyritykselle ja laskuttaa vain työntekijän tehdyistä työtunneista. Arkipyhät, pekkaspäivät, lomapäivät ja sairauslomat ovat kaikki vuokrayrityksen vastuulla. Vuokrayritys hoitaa myös kaikki työsuhteeseen liittyvät paperityöt, työvaatteet sekä



työtehtävään vaadittavat koulutukset ja luvat usein veloitusetta. Käyttäjäyrityksen vastuulla on ainoastaan välittömästi työntekoon liittyvät velvollisuudet, kuten esimerkiksi perehdytys, työnjohto ja valvonta. Tämä on siis asiakasyritykselle varsin riskitön vaihtoehto työntekijän hankkimiseseen. (Salli 2012, 105-106.)

Vuokraustilanteissa ei siis ole kyse perinteisestä kahdenvälisestä työsuhteesta, vaan tarkastelun kohteena on kolmikantasuhde, jossa oikeudet ja velvollisuudet jakautuvat normaalista työsuhteesta poikkeavalla tavalla. Vuokrausyrityksen ja työntekijän välillä on työsuhte sekä vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä on sopimussuhde. (Viitala 2007, 98; Salli 2012, 105-106.) Kuviossa 5 on esitetty henkilöstövuokrauksen eri osapuolten suhteita toisiinsa.



Kuvio 5. Henkilöstövuokrauksen osapuolten suhte toisiinsa

Yleisenä harhaluulona henkilöstövuokrauksesta on se, että käyttäjäyritys pääsee työntekijästä nopeammin ja helpommin eroon kuin omasta työntekijästä. Tämä ei pidä kuitenkaan täysin paikkansa, koska kaikki samat lait ja asetukset koskevat myös henkilöstövuokrauksen kautta tehtyjä työsopimuksia. Vuokratyöstä ei ole erillistä ”vuokratyölakia”, vaan siihen sovelletaan työlainsäädäntöä sekä työehtosopimuksia niin kuin muihinkin työsuhteisiin. Tätä on säädelty myös vuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen välisissä sopimusehdoissa, jotka Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL on laatinut. Näiden sopimusehtojen tarkoituksena on selkeyttää sopimusosapuolten

vastuunjakoa ja pelisääntöjä. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton www-sivut 2018; Salli 2012, 105, 111.)

Henkilöstövuokrauksessa työsuhteet voivat olla niin toistaiseksi voimassaolevia kuin määräaikaiksiakin. Vuokratyösopimukset ovat tyypillisesti kestoaltaan muutaman kuukauden, siksi henkilöstövuokrauksen työsuhteet mielletään usein vain lyhytaikaisiksi. Hyvin onnistuessaan niistä voi kuitenkin seurata pitkäkestoisiakin työsuhteita. Yhä useammat pidempiaikaiset henkilöstövuokraustapaukset päättyvät siihen, että työntekijä työllistyy lopulta asiakasyrityksen omille palkkalistoille. Henkilöstövuokrausta voidaan siis pitää rekrytointikanavana, jonka aikana on hyvä testata työntekijän sopivuus tehtävään ja työyhteisöön. Työntekijän siirtämisestä asiakasyrityksen kirjoille on säädelty henkilöstöpalvelualan yleisissä sopimusehdoissa, jonka mukaan työntekijän saa rekrytoida omille palkkalistoille maksutta 6 kuukauden vuokratyösuhteen jälkeen. Jos käyttäjäyritys siis rekrytoi vuokratyöntekijän omille palkkalistoilleen ennen kuuden kuukauden kulumista, joutuu käyttäjäyritys maksamaan rekrytointipalkkion vuokrausyritykselle. Vuokrausyritys voi kuitenkin sopimusehdoissaan sopia lyhyemmästä siirtymisajasta. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2011, 23; Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2014.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2016 teettämän työvälistyspalveluiden toimiala-raportin mukaan, vuokratyövoiman yleistyminen on seitsemänneksi voimakkaimmin tulevaisuuden työelämää muuttava tekijä. Työvoiman vuokrauksella on pystytty vastaamaan yritysten ja nykyään myös julkisen sektorin vaatimuksiin ja luomaan joustavuutta ennalta arvaamattomissa tilanteissa. Usein työvoima voi olla ainut tuotannollinen tekijä, jonka avulla voidaan joustaa lyhyellä aikavälillä. (Metsä-Tokila 2016, 39.)

Henkilöstövuokraus on riskitön tapa hallita niin tilapäisiä kuin pysyviäkin muutoksia henkilöstössä. Sen avulla voidaan reagoida nopeasti ja odottamattomasti syntyviin työvoimatarpeisiin, kuten esimerkiksi sairauslomasijaisuuksiin sekä sesonki- ja tilauskannan vaiheluihin. Asiakasyritys saa myös kassavirtaa silloinkin, kun omat henkilöstöresurssit eivät riittäisi hoitamaan kaikkia yllättäviä tilauksia sekä muutoksia kysynnässä ja aikatauluissa. Sama joustavuus koskee myös niitä tilanteita, kun

volyymi tilapäisesti laskee ja kuluja täytyy saada pienennettyä. (Canvas Henkilöstöratkaisujen www-sivut 2017.)

Henkilöstövuokrauksen taloudellista vaikutusta voi olla vaikea yksiselitteisesti mitata. Henkilöstövuokrauksesta syntyvät kustannukset ovat tyypillisesti noin 25-100 prosenttia korkeammat kuin omassa työntekijässä, mutta silloin säästö tapahtuu työntekijän sivukuluissa ja esimerkiksi rekrytointiprosessiin, sairauksiin ja äitiyslomiin liittyvissä kustannuksissa. Vuokratyövoima voi maksaa itsensä takaisin kokonaistaloudellisessa tarkastelussa pitkällä aikavälillä, koska sen avulla saadaan tarvittavaa joustavuutta henkilöstövoimavaroihin. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2011; Viitala 2007, 98.)

#### 4.3 Ulkoisten rekrytointipalveluiden haasteet

Rekrytointipalveluiden ulkoistaminen tuo yrittäjälle lukuisien etujen lisäksi myös tiettyjä haasteita. Samat haasteet pätevät hyvin pitkälti ulkoisten rekrytointipalveluiden kohdalla kuin omassakin rekrytoinnissa. Rekrytointiin liittyviä haasteita on lueteltu tarkemmin kohdassa 3.5. Ulkoisten rekrytointipalveluiden haasteena yrittäjille ovat myös siitä aiheutuvat kustannukset, koska ne voivat olla monille pienille ja keskisuurille yrityksille liian suuria. Rekrytointipalveluiden hinnat voivat vaihdella paljon alan toimijoiden välillä. (Vaahtio 2007, 115.) Rekrytointipalveluiden haasteista yrittäjän näkökulmasta on saatavilla hyvin vähän tietoa, siksi tätä osa-aluetta on pyritty selvittämään tutkimuksen empiriaosiossa.

#### 4.4 Rekrytointipalvelut osana henkilöstösuunnittelua

Henkilöstövuokraus ja rekrytointipalvelut voidaan sisällyttää osaksi 3.3 kohdassa käsiteltyä henkilöstösuunnittelua, jolloin palveluista saavutettavat hyödyt saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Rekrytointipalveluiden käyttäminen voi parhaimmillaan olla strategisesti tarkoin suunniteltu keino saavuttaa tehokkuutta ja

joustavuutta henkilöstövoimavaroihin. Mitä suunnitelmallisempaa ulkoisten rekrytointipalveluiden käyttäminen on, sitä laadukkaampi ja tuottavampi yhteistyö osapuolten välille voi syntyä. Valitettavan usein näitä palveluita käytetään kuitenkin vain yksittäisinä ratkaisuinä yrityksen arjessa, eikä niinkään osana laajempaa henkilöstöstrategiaa. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2011; Viitala 2007, 80.)

Strategisten linjausten tekeminen vaatii kokonaisvaltaista kuvaa henkilöstön rakenteesta, osaamisesta ja kehittämisestä pidemmällä aikajänteellä. Tärkeä strateginen linjaus rekrytointipalveluiden käytölle on se, käytetäänkö ulkopuolista työvoimaa vain lyhytaikaisiin sijaisuuksiin vai etsitäänkö niistä pidempiaikaisempia ratkaisuja. Esimerkiksi selkeissä tilapäisissä työvoimatarpeissa voidaan tarkoituksenmukaisesti käyttää resursointitapana työvoiman vuokrausta, joka voi tarkoittaa tiettyjä kampanja-aikoja, messuja, juhlatilaisuuksia tai sesonkeja. Oleellista suunnittelussa on laskea rekrytointipalveluiden kokonaiskustannusten määrä suhteessa saatavaan hyötyyn, jolloin saadaan selville sen todellinen kustannustehokkuus. Kaikkien työtehtävien ulkoistaminen ei ole kannattavaa, siksi tarkka suunnittelu on tärkeää. Jos palveluiden hintaa katsotaan ilman käsitystä kokonaisuudesta, rekrytointipalveluiden käyttö voi tuntua kalliilta ja kannattamattomalta ratkaisulta. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL 2011; Viitala 2007, 97.)

Puitesopimukset henkilöstöpalveluyritysten kanssa ovat hyviä keinoja yhdistää rekrytointipalvelut osaksi pidempiaikaista henkilöstösuunnittelua. Sopimuksissa voidaan määritellä useaksi vuodeksi esimerkiksi eri työntekijäryhmien sijaistarpeiden kriteerit ja hinnat. Puitesopimuksen avulla saadaan luotua pitkäaikainen ja toimiva yhteistyö, jossa molemmat osapuolet tuntevat yhteiset toimintamallit ja tavoitteet. Pitkäaikaisen sopimuksen ja asiakasyrityksen kattavan henkilöstösuunnitelman avulla myös palveluntarjoaja pystyy omalta osaltansa ennakoimaan työvoimatarjontansa asiakasyrityksen kannalta tehokkaammaksi. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL 2011.)

## 5 YRITTÄJIEN SUHTAUTUMINEN REKRYTOINTIIN JA SEN ULKOISTAMISEEN

Tässä pääluvussa käsitellään työn empiiristä osuutta, jonka tarkoituksena on selvittää yrittäjien suhtautumista rekrytointiin ja sen ulkoistamiseen. Luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutustapaa, keskeisiä tuloksia sekä tutkimustulosten reliabiliteetin ja validiteetin arviointia.

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Työn empiirinen osuus pohjautuu yrittäjien teemahaastatteluihin, jotka toteutettiin neljälle eri alan yrittäjälle. Haastateltavat valittiin yrityksen toimialan ja yrittäjien taustojen mukaan, jotta haastatteluun saataisiin tietoa mahdollisimman erilaisista näkökulmista. Haastateltavien pyynnöstä yritykset ja haastateltavat pidetään tutkimuksessa anonyymeinä. Taulukossa 1 on listattu haastateltavien yrittäjien taustatietoja.

Taulukko 1. Haastateltavat yrittäjät

	Toimiala	Toiminut yrittäjänä	Työntekijöiden määrä
<b>Haastateltava 1</b>	Tilitoimistoalan yrittäjä	Yrittäjänä 37 vuotta	30 henkilöä
<b>Haastateltava 2</b>	Moottorikoneistamon yrittäjä	Yrittäjänä 33 vuotta	3 henkilöä
<b>Haastateltava 3</b>	IT-alan yritys/ analytiikka-alan yritys	Yrittäjänä 5 vuotta	15 henkilöä
<b>Haastateltava 4</b>	Siivousalan yritys	Yrittäjänä 4 vuotta	3 henkilöä

Haastateltavan 4, eli siivousalan yrittäjän haastattelua ei pystytty suorittamaan opin- näytetyöprosessin aikana yrittäjän sairastumisen vuoksi. Haastattelujen aineiston keruu toteutettiin nauhoittamalla haastattelut ja litteroimalla ne kirjalliseen muotoon. Kaksi haastattelua tehtiin kasvotusten ja yksi haastatteluista toteutettiin etäyhteydessä Webex-kokoustyökalun avulla. Kaikille haastateltaville lähetettiin ennen haastat-

telua sähköpostitse tietoa tutkimuksen aiheista, jotta he pystyivät etukäteen virittäytymään haastattelussa esiintyviin teemoihin. Valmiita kysymyksiä ei kuitenkaan annettu, koska vastaukset yrittäjiltä haluttiin mahdollisimman todenmukaisina ja spontaaneina. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2018 aikana, joiden runko on nähtävissä liitteessä 1.

Empiria-aineiston keräämisessä oli mukana vahvasti myös osallistuva havainnointi. Työskentelen opinnäytetyön toimeksiantajalla, joten havainnointi oli jatkuvaa koko opinnäytetyöprosessin aikana alkaen lokakuusta 2017 ja päättyen maaliskuuhun 2018. Työni kautta tapasin useita yrittäjiä rekrytointipalveluiden myynnin merkeissä, joten pääsin tekemään paljon havaintoja yrittäjien suhtautumisesta rekrytointiin ja sen ulkoistamiseen.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen alalukuun, joissa käsitellään tarkasti tutkimuksessa esiintyneitä seikkoja. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään haastateltavien yrittäjien suhtautumista rekrytointiin ja sen mahdolliseen kehittymiseen vuosien saatossa. Toisessa alaluvussa käydään läpi yrittäjien ajatuksia ulkoisia rekrytointipalveluita kohtaan sekä niiden tarjoamia hyötyjä ja haasteita yrittäjän näkökulmasta. Lopuksi kootaan tutkimuksen tulosten perusteella SWOT-analyysi henkilöstöpalvelualan yrityksen käytöstä osana rekrytointia. Tutkimuksen tulokset esitetään kootusti yhteenvetona yrittäjien haastatteluista ja osallistuvasta havainnoinnista nousseisiin asioihin. Joitakin yrittäjien kommentteja on nostettu esiin suorina lainauksina haastatteluista.

### 5.2.1 Yrittäjien ajatuksia rekrytoinnista

Yrittäjien haastatteluissa nousi useaan otteeseen esiin henkilöstön merkitys ja se koettiin tärkeäksi voimavaraksi yritykselle alasta riippumatta. Henkilöstön merkitys

liiketoiminnan kehityksen kannalta korostui etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa liiketoimintaa pystytään kehittämään ja laajentamaan ainoastaan uuden työntekijän ja sitä kautta uuden osaamisen hankkimisella. Tilitoimistoalan yrittäjä koki rekrytointien olleen entistä suuremmassa roolissa viimevuosina, koska ala on murroksessa digitalisaation vuoksi. Rekrytointien avulla on pystytty hankkimaan tuoretta ja nykyaikaista osaamista sähköistymisen aikakaudelle.

*”Vanha esimies kerran sanoi, että yrityksellä täytyy olla oikeat ihmiset bussissa. Jos bussissa on väärä henkilöitä, ei bussia saada kulkemaan oikeaan suuntaan.”* (Haastateltava 3 henkilökohtainen tiedonanto 24.2.18.)

### **Rekrytoinnin haasteet**

Sopivien työntekijäehdokkaiden löytäminen koettiin suurimmaksi haasteeksi rekrytoinnissa, koska jokaisella haastateltavalla yrittäjällä oli vaikeuksia löytää tarpeeksi ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä. Myös havainnoinnin kautta nousi tämä sama haaste esille useaan otteeseen. Voidaan siis puhua jopa huutavasta työvoimapulasta esimerkiksi ammattitaitoisista ja tilinpäätöstaitoisista kirjanpitäjistä, moottorikoneistajista ja analytiikka-alan ammattiosaajista. Erittäin haasteelliseksi koettiin myös sopivan persoonan löytäminen työyhteisöön, koska yhdellä tekijällä voi olla suuri positiivinen tai negatiivinen vaikutus työilmapiiriin ja sen toimivuuteen.

*”Vaikeaa on se sopivan persoonan löytäminen. Meillä se etenkin korostuu, koska toimitaan naisvaltaisella alalla. Täytyy jo rekrytointivaiheessa yrittää miettiä persoonan sopivuutta tiimiin, koska sillä voidaan ehkäistä tietyntylaisia konflikteja. Haasteen luo siinä kuitenkin se, että persoonan sopivuutta ei yksinkertaisesti pystytä joka osa-alueella testaamaan tai analysoimaan.”* (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 27.2.18.)

*”En koe, että itse rekrytoinnin toteuttamisessa olisi hirveästi haasteita. Haasteet perustuvat lähinnä niiden sopivien henkilöiden löytämiseen. Osaajia meidän alalla ei*

*yksinkertaisesti vielä ole riittävästi kysyntään nähden.”* (Haastateltava 3 henkilökohtainen tiedonanto 24.2.18.)

Haastatteluissa ja havainnoinnissa nousi esiin useasti vaikeus työntekijätarpeen ja työntekijätarjonnan ajallinen kohtaaminen. Yrittäjät kokivat haasteelliseksi, että hyviä työntekijöitä ei pystytä palkkaamaan silloin kun niitä olisi tarjolla. Joskus voi tulla vastaan tilanteita, että avoimien hakemuksien kautta tulee potentiaalinen tekijä vastaan, mutta yrityksellä ei ole juuri sillä hetkellä resursseja palkata uutta työntekijää. Rekrytointi on siis hyvin paljon kiinni myös tarpeiden ja tarjonnan ajallisesta kohtaamisesta.

*”Ammattikoulun kautta tuli työharjoitteluun pari todella motivoitunutta nuorta kaveria, mutta silloin ei yksinkertaisesti pystytty palkkaamaan ketään. Sitten kun oltaisiin pystytty palkkaamaan, nämä tekijät oli jo työllistyneet muualle.”* (Haastateltava 2 henkilökohtainen tiedonanto 24.2.18.)

*”Avoimia hakemuksia tulee paljon, mutta niiden hyödyntäminen on usein ajallisesta matchista kiinni. Vaikka tulisi hyvä kandidaatti vastaan, aina ei ole mahdollisuuksia palkata juuri sillä hetkellä. Silloin menee hyvä tekijä todennäköisesti ohi, koska he kyllä työllistyvät.”* (Haastateltava 3 henkilökohtainen tiedonanto 24.2.18.)

Yksi merkittävimmistä haastatteluiden ja havainnoinnin kautta nousseista rekrytointin haasteista oli työntekijän irtisanomiseen liittyvät vaikeudet, jotka vaikuttavat myös yrittäjien rekrytointihalukkuuteen. Tilitoimiston yrittäjä on toiminut yrittäjänä jo 40 vuotta ja työskennellyt uransa aikana useissa yrittäjyyttä edistävässä projekteissa. Hänen mielestä pienten ja keskisuurten yritysten palkkauskynnystä pitäisi alentaa irtisanomiskäytäntöjä muuttamalla. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä suurempi riski työntekijän palkkaaminen on. Tästä syystä yksikin väärä rekrytointi voi olla pienen tai keskisuurten yrityksen tuho ja pahimmassa tapauksessa se voi kaataa koko yrityksen. Koeajan jälkeen huonosta työntekijästä on todella vaikea päästä eroon korkean työntekijäsuojan vuoksi.

*”Työnantajalla on paljon velvollisuuksia irtisanomistilanteessa, mutta ei käytännössä itsellään yhtään oikeuksia. Palkkaaminen on iso kynnys pienelle ja keskisuurelle-*



*kin yrittäjälle, koska byrokraattinen TES-käytäntö johtaa haluttomuuteen palkata ihmisiä. Se heijastuu taas siihen, että hyvästä työntekijästä on saatava kaikki teho irti, joka ei tietenkään ole pidemmän päälle hyvä asia.”* (Haastateltava 1 henkilökohmainen tiedonanto 27.2.18.)

Jokaiselle haastateltavalle yrittäjälle oli tapahtunut virherekrytointeja, jotka luovat aina omat haasteensa rekrytoinneille. Yrittäjien virheet johtuivat esimerkiksi ajan puutteesta ja kovasta tarpeesta saada työvoimaa kiiresesonkiin, jolloin ei ollut jäänyt aikaa rekrytoinnin tarkalle suunnittelulle. Virheitä oli tapahtunut myös silloin, kun työntekijän kohdalla oli tehty virhearvio aikaisemmasta taustasta ja kokemuksesta johtuen. Esimerkiksi aikaisempi työkokemus ja työntekijän lähtökohta oli noussut niin suureen painoarvoon ja luonut olettamuksia, jolloin tarkempi harkinta oli jäänyt vähäisemmäksi.

### **Rekrytointi muutoksessa**

Rekrytointi on tämän tutkimuksen mukaan kokenut suuria muutoksia monella osa-alueella. Haastatteluiden ja havainnoinnin tuloksena vahvistui käsitys siitä, että työntekijöiden ammatillinen osaaminen ei ole enää tärkein tekijä työntekijää valittaessa. Tärkeäksi tekijäksi on noussut myös työntekijän kehityskelpoisuus, sopivuus tiimiin ja innostuneisuus työtä sekä alaa kohtaan. Tähän on vaikuttanut se, että ammattitaitoisia työntekijöitä ei ole markkinoilla rajattomasti vapaina. IT-alan yrityksessä ja moottorikoneistamossa koettiin tärkeäksi myös se, että työntekijä olisi vapaa-ajallaan kiinnostunut alasta ja harrastuneisuutta löytyisi työhön liittyen. Tällainen työntekijä voi ohittaa kokeneemmankin konkarin, jos asenne ja motivaatio ovat harrastuneisuuden lisäksi kohdillaan.

*”Nykypäivänä meidän alalla, aikaisemmalla koulutuksella ei ole enää niin suurta merkitystä. Jos on vuonna X käynyt merkantti koulutuksen, sillä ei ole suurta painoarvoa enää nykypäivänä, koska sen jälkeen on asiat muuttuneet moneen kertaan. Ennen esimerkiksi merkonomien koulutustaso oli valmiimpi ja osaavampi, koska muutos ei ollut jatkuvaa. Koulutodistuksen painoarvo on vähentynyt dramaattisesti, koska meidän alan säädökset muuttuvat vuosittain useasti. Tästä syystä eniten kiinnitetään*

*työntekijässä huomiota tuoreeseen työkokemukseen ja sitä kautta oppimiskykyyn ja potentiaaliin.” (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 27.2.18.)*

Haastatteluissa keskusteltiin myös työntekijöiden osaamistarpeista nyt ja tulevaisuudessa. Tilitoimistoalan yrittäjä koki, että työntekijöiden osaamistarpeet ovat muuttuneet vuosien saatossa heidän alallaan. Muutoksia osaamistarpeissa ei ole ilmentynyt moottorikoneistamossa, koska työ ja sen sisältö on säilynyt samana vuodesta toiseen. IT-alan yritys on puolestaan vielä niin nuori, joten vertailukohtaa eri vuosikymmenille ei ole. Tilitoimistot ovat olleet digitalisaation kourissa voimakkaasti noin viiden vuoden ajan. Viisi vuotta sitten kirjanpidon ohjelmia oli käytössä vain 1, nyt niitä on heillä jo 7. Taloushallinnon prosessit automatisoituvat, joka vaatii tulevaisuudessa kirjanpitäjiltä enemmän osaamista. Kirjanpitäjien työ tulee painottumaan tulevaisuudessa enemmän analysointiin ja asiakkaiden konsultointiin.

Pitkään omilla aloillaan toimineet tilitoimiston ja moottorikoneistamon yrittäjät pysyivät tunnistamaan muutoksia rekrytoinnissa. Työntekijöiden löytäminen on vaikeutunut huomattavasti viime vuosien aikana.

*”Pitkään oli niin, ehkä ensimmäiset 10 vuotta, että tekijät löytyivät lehti-ilmoitusten ja puskaradion kautta. 2000 -luvun alussa alkoi vaikeudet ja kaikista vaikeinta oli vuodesta 2012 alkaen. Työmäärä kasvoi ja olisi kipeästi tarvittu lisää työntekijöitä. TE-toimistolta pyrittiin saamaan apua, mutta sieltä tuli niin kirjavaa poukkaa tarjolle, että niistä ei ollut paljon apua.” (Haastateltava 2 henkilökohtainen tiedonanto 24.2.18.)*

*”Jos nyt vertaan esimerkiksi 80- ja 90-lukuun, koen että työntekijät löytyivät silloin helpommin. Ennen haettiin helposti työntekijöitä ja ilmoitettiin vain TE-toimistolle, laitettiin ilmoitukset turun sanomiin ja turkulaiseen. Niin se tieto levisi voimakkaasti. Nykyään se ei enää riitä.” (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 27.2.18.)*

Valmiita ammattilaisia on monilla aloilla vapaina erittäin vähän, joten tulevaisuudessa yrittäjät tulevat painottamaan enemmän kouluttamiseen työn kautta. Yrittäjät ovat kokeneet tämän hyväksi, koska näin he pystyvät itse opettamaan ja kouluttamaan

työntekijöitä haluttuun toiminta- ja ajattelumalliin, jolloin tekijöitä ei tarvitse ”pois opettaa” vanhoista toimintatavoista. Haastateltavat yrittäjät ovat käyttäneet tästä syystä työharjoittelijoita, jotta tulevaisuuden lupaukset voidaan huomata jo ajoissa. Esimerkiksi tilitoimiston yrittäjällä on jatkuvasti kaksi harjoittelijaa ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta ja kolme harjoittelijaa on päätenyt yrityksen varsinaisiksi työntekijöiksi.

Sosiaalinen media on otettu yhdeksi haku- ja tiedotuskanavaksi haastateltavissa yrityksissä. Ainoastaan moottorikoneistamon yrittäjä ei ollut käyttänyt sosiaalista mediaa rekrytoinnin apuna, koska hän oli muita haastateltavia selkeästi vanhempi ja ei itse niitä muutenkaan käyttänyt. Muissa yrityksissä sosiaalista mediaa oli hyödynnetty ja se koettiin todella tärkeäksi rekrytointikanavaksi. IT-alan yrittäjä on löytänyt nykyisiä työntekijöitensä LinkedInistä ja on jättänyt rekrytoinnistansa lähes kaikki perinteiset työnhakukanavat pois. Tilitoimiston yrittäjällä on myös erittäin positiivisia kokemuksia sosiaalisesta mediasta rekrytointikanavana. Heidän toimintaa on laajennettu myös ulkomaille, joten työntekijöiden hakua Suomessa on pystytty laajentamaan koko Suomen alueelle. Näin potentiaalisia hakijoita on tullut huomattavasti enemmän. Sosiaalisen median on koettu hyväksi, koska sen avulla ollaan tavoitettu myös niitä työntekijöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä.

*”Meidän ala on vielä kohtuullisen nuori ja moderni, siksi me halutaan etsiä niitä tekijöitä myös moderneista kanavista. Käytetään aina rekrytoinnissa LinkedIn Jobsia, Facebookkia ja ilmoituskanavista Monsteria. TE-toimiston sivuilta ei ole koskaan tullut sellaista materiaalia mistä me hyödyttäisiin.”* (Haastateltava 3 henkilökohtainen tiedonanto 24.2.18.)

Koska työntekijöiden löytäminen on vaikeutunut, on myös käsite työnantajamielikuvasta tullut tutuksi haastateltaville yrittäjille. Asia on nostettu viime vuosina voimakkaammin esiin ja sen eteen on pyritty tekemään tietoisesti töitä. Haastateltavat ovat lähestyneet asiaa oikeaoppisesti sisältä päin, eli omista työntekijöistä. Kovat osaajat pyritään sitouttamaan omaan yritykseen esimerkiksi palkkauksen, hyvän työilmapiirin, joustavuuden ja erinäisten etujen avulla. Tyytyväiset työntekijät olivat haastateltavien mielestä paras keino kehittää työnantajamielikuvaa. IT- ja tilitoimistoalan yrittäjät kokivat hyvän työnantajamielikuvan tuottaneen tulosta rekrytoinnin kannalta.

Molempiin yrityksiin on hakeutunut ammattitaitoisia työntekijöitä kilpailevista yrityksistä, joka on johtanut onnistuneisiin rekrytointeihin.

*”Me pyritään olemaan hyvä työnantaja, että kaikki jaksaa tehdä hyvää duunia. Ollaan käyty paljon keskustelua työnantajamielikuvasta ja me pyritään olemaan avoimia työntekijöille. Avoimuus, yhdessä onnistuminen ja intohimo osaamisen kehittämiseen on se mielikuva mitä me halutaan luoda meistä. ”* (Haastateltava 3 henkilökohtainen tiedonanto 24.2.18.)

### **Henkilöstösuunnittelu**

Tilitoimiston ja IT-alan yrittäjät kokivat henkilöstösuunnittelun erittäin tärkeäksi. Yrityksissä käydään jatkuvasti keskustelua siitä, minkälaista henkilöä mahdollisesti seuraavaksi tarvitaan. IT-alan asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön suunnittelu linkittyy erittäin vahvasti liiketoiminnan suunnitteluun. Liiketoiminnan kehittäminen ja laajentaminen pystytään tekemään ainoastaan henkilöstön avulla, joten henkilöstösuunnittelu on heille erittäin tärkeää. Tilitoimiston yrittäjä on myös kokenut henkilöstösuunnittelun tärkeäksi osaksi liiketoimintasuunnittelua. Heidän alan kehityksen vuoksi on täytynyt miettiä mihin suuntaan he haluavat yritystensä kehittää. Se on ajanut pohtimaan, minkälaista työntekijäprofiilia tulevaisuudessa tavoitellaan. Heidän yritys on toiminut pitkään, joten eläköitymisistä johtuvaa poistumaa on ollut viime vuosina paljon ja tulee olemaan hieman myös tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelun avulla pystytään valmistautumaan näistä aiheutuviin muutoksiin ajoissa.

*”Meillä on olemassa esimerkiksi Excel-taulukko, jossa on tarkasti määritelty, minkälaisia henkilöitä tulevaisuudessa meille etsitään. Siinä on esierikiksi. määritelty minkä ikäistä ja minkälaista osaamisprofiilia tavoitellaan tulevaisuudessa. Pidempiaikainen suunnittelu mahdollistaa liiketoiminnan kehittymisen sujuvasti. ”* (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 27.2.18.)

Moottorikoneistamon yrittäjälle henkilöstösuunnittelu oli vieraampi käsite. Rekrytointeja tehdään hyvin vähän ja yrittäjällä ei ole ollut koskaan suuria kasvusuunni-

telmia tulevaisuudelle. Tästä syystä hän usein mietti rekrytointia vasta siinä vaiheessa, kun edellinen työntekijä jäi pois.

### 5.2.2 Suhtautuminen rekrytoinnin ulkoistamiseen

Ulkoiset rekrytointipalvelut olivat kaikille haastateltaville jossain määrin tuttuja. Haastatteluiden ja havainnoinnin kautta kuitenkin selvisi, että monilla yrittäjillä on vääristyneitä kuvia näistä palveluista. Useimmin esiintyneitä harhaluuloja olivat esimerkiksi, että vuokratyöntekijästä pääsee milloin vain eroon, henkilöstövuokrauksen kautta tulee vain ammattitaidottomia tekijöitä ja että vain suuret yritykset voivat käyttää näitä palveluita.

Mielipiteet eri toimialojen ja yritysten välillä eroavat toisistaan, mutta yleistettäviä tekijöitä ei tämän tutkimuksen perusteella pystytä tarkoin kuitenkaan osoittamaan. Tilitoimiston yrittäjä oli ainut haastateltavista, joka oli käyttänyt ulkoisia rekrytointipalveluita. Jokainen haastateltavista kuitenkin pystyi tunnistamaan näihin liittyviä hyötyjä ja haasteita.

### Hyödyt

Haastateltavat yrittäjät kokivat ulkoiset rekrytointipalvelut hyväksi ajansäästön vuoksi. Hakemuksia saattaa tulla joihinkin tehtäviin todella paljon, joista kuitenkin suurin osa voi olla asetettuun profiiliin sopimattomia. Potentiaalisimpien hakijoiden etsimiseen suuresta hakijajoukosta kuluu paljon aikaa, joten rekrytoinnin ammattilaisista koettiin olevan hyötyä etenkin tällä osa-alueella. Ulkoisten rekrytointipalveluiden hyötynä nähtiin myös se, että rekrytoinnin ulkoistamisen avulla työntekijäprofiili ja todellinen työntekijätarve tulee määriteltä huomattavasti yksityiskohtaisemmin.

*”Rekrytointipalvelu säästää paljon yrittäjän omaa aikaa, joka on lopulta todella arvokasta. Moni yrittäjä ei osaa laskea omalle ajalleen arvoa. Ulkoisen rekrytointipalvelun käyttö pakottaa myös täsmentämään ja pohtimaan työntekijäprofiilia huomattavasti tarkemmin, koska siitä palvelusta maksetaan ja silloin halutaan saada tietyn tasoista vastinetta. Sillä saadaan sitä kautta myös vähennettyä mahdollisia virherekryjä”* (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 27.2.18.)

Rekryointipalvelut, etenkin henkilöstövuokraus, koettiin erinomaiseksi keinoksi ta-  
soittaa ruuhkahuippuja. Monilla aloilla tiettyinä vuodenaikoina on kiireisempää, jol-  
loin tarvetta henkilöstölle on hetkellisesti enemmän. Näissä tapauksissa on helppo  
ottaa kiireapu ulkopuolelta, jolloin yrittäjän ei itse tarvitse hoitaa työnantajavelvoit-  
teita ja sitoutua työntekijään pysyvästi.

Havainnoinnin ja haastatteluiden kautta myös selvisi, että monet pienet yrittäjät eivät  
näe henkilöstövuokrauksen tarjoamia mahdollisuuksia pienille yrityksille. Se koettiin  
usein vain suurten yritysten käyttämäksi palveluksi. Havainnoinnin kautta tuli vas-  
taan kuitenkin useita tapauksia, jossa henkilöstövuokraus on madaltanut kynnystä  
ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen. Yksinyrittäjälle henkilöstövuokraus mah-  
dollistaa sen, että yrittäjän ei tarvitse itse hoitaa työnantajavelvoitteita tai esimerkiksi  
palkanmaksua, koska sen hoitaa ulkopuolinen yritys.

*”Me ollaan niin pieni yritys, että ei ole henkilöstövuokraus tullut mieleen. Isot teh-  
taat varmasti käyttävät paljon tällaista.”* (Haastateltava 2 henkilökohtainen tie-  
donanto 24.2.18.)

Rekryointipalveluita tarjoavien yritysten verkostot, valmiit työntekijärekisterit sekä  
hakukanavat nähtiin suurena hyötynä rekryointia toteuttaessa, koska niiden avulla  
voidaan tavoittaa enemmän potentiaalisia tekijöitä. Ulkoisia rekryointipalveluita tar-  
joavat yritykset keskittyvät ydinliiketoiminnassaan nimenomaan rekryointiin, joten  
he ehtivät näkemään enemmän hakijoita ja rekrytoijalla on todennäköisesti enemmän  
ammattitaitoa rekryointiin liittyen. Nämä ovat yrittäjien mielestä suuria hyötyjä,  
koska nykyään arvostetaan työntekijän motivaatiota, oppimishalua ja persoonan so-  
pivuutta tiimiin, joita ei ansioluettelosta pysty suoraan näkemään. Näkemällä mah-  
dollisimman paljon tekijöitä, pystytään hakijoista löytämään parhaat mahdolliset  
vaihtoehdot.

## Haasteet

Ulkoisten rekrytointipalveluiden haasteena koettiin henkilöstöpalvelualan yritysten mahdolliset väärät motiivit. Riskinä on se, että rekrytoijalla voi olla väärät motiivit palveluiden tarjoamiselle, jolloin lopputulos voi olla huono. Yrittäjät pelkäävät, että ulkopuoliset rekrytoijat eivät tunnista yrityksen oikeaa tarvetta ja voi siten etsiä vääränlaista henkilöä. Motiivina ei saa olla pelkästään raha, vaan yrittäjän asiakaslähtöinen auttaminen. Yrittäjät tietävät kuinka kalliiksi väärä rekrytointi voi tulla, siksi rekrytointia ei välttämättä uskalleta luovuttaa ulkopuolisen käsiin.

Haasteena näiden palveluiden käyttämiselle nähtiin se, että ulkopuoliselle rekrytoijalle voi olla vaikea kuvailla kaikkea mahdollista osaamista, mistä yritys voisi hyötyä. Tällöin voi mennä ohi tilaisuuksia, joihin yrittäjä itse olisi tarttunut. Siksi näiden palveluiden haasteena nähdään se, että rekrytoija ei välttämättä ymmärrä jokaisen alan erikoispiirteitä tai –vaatimuksia, jolloin lopputulos ei ole paras mahdollinen.

*”Keskeinen syy sille, miksi me ei ulkoisteta rekrytointiprosessia on se, että me uskotaan tuntevamme parhaiten meidän oma tarve. Meidän alalla täytyy tarttua vastaan tuleviin mahdollisuuksiin, joita meidän on vaikea kuvata ulkopuolisille. Jos ollaan puhuttu esimerkiksi puoli vuotta sitten jostain osaamisesta, mikä vois ehkä joskus olla hyvä, ei ulkopuolinen rekrytoija välttämättä näe hakijassa samaa mahdollisuutta kuin me. Jos joku helmi tulee vastaan, jolla on toisenlaista arvokasta osaamista, alkuperäinen rekrytointisuunnitelma lentää roskiin. Meidän ala vaatii poikkeuksellisen ketterää meininkiä rekrytoinnissa. Kaikki perustuu siihen tilaisuuteen tarttumiseen.”*  
(Haastateltava 2 henkilökohtainen tiedonanto 24.2.18.)

Työntekijöiden sitoutuminen nähtiin henkilöstövuokrauksen haasteena, koska vuokratyöntekijät eivät välttämättä ole yhtä sitoutuneita työhönsä. Henkilöstövuokraus ja siinä käytetyt määräaikaisten työsuhteiden luovat epävarmuutta niin työntekijälle ja tätä kautta myös työnantajalle. Tilitoimiston yrittäjä koki sen heille erittäin huonoksi, koska asiakkaat haluavat usein toimia saman kirjanpitäjän kanssa pidemmän aikaa. Tästä syystä he eivät voi käyttää henkilöstövuokrausta siihen liittyvän sitoutumisriskin vuoksi etenkin kirjanpitäjien kohdalla.

Havainnoinnin ja haastatteluiden myötä rekryointipalveluiden hinta koettiin joissakin yrityksissä haasteelliseksi. Työntekijän palkkaaminen tulee kalliiksi yritykselle, jolloin palveluiden tuomat ylimääräiset kustannukset tekevät siitä entistä kalliimpaa. Hinta jakoi paljon mielipiteitä, koska osa yrittäjistä oli kuitenkin sitä mieltä, että ajansäästöä ja hyvää lopputuloksesta mielellään maksaa.

Taulukossa 2 on koottuna tutkimuksen tuloksista SWOT-analyysi ulkoisten rekryointipalveluiden käytölle yrittäjän näkökulmasta.

Taulukko 2. SWOT-analyysi rekryointipalveluiden käytöstä yrittäjän näkökulmasta

<p><b><u>Vahvuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valmiit hakukanavat ja hakijarekisterit</li> <li>- Riskien hallinta</li> <li>- Sesonkivaihteluiden tasaus</li> <li>- Rekrytoijan ammattitaito</li> </ul>	<p><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrytoijalla voi olla väärät motiivit</li> <li>- Kustannukset</li> <li>- Rekrytoija ei ole jokaisen alan ammattilainen → hyviä tekijöitä voi jäädä huomaamatta</li> </ul>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrittäjät voivat ulkoistaa henkilöstönsä kokonaan ulkopuoliselle toimijalle</li> <li>- Ajan säästäminen ja mahdollisuus keskittyä vain omaan ydinliiketoimintaan</li> </ul>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijät eivät ole yhtä sitoutuneita</li> <li>- Erilaiset näkemykset rekrytoijan ja asiakasyrityksen välillä → virherekrytointi</li> </ul>



### 5.3 Työn validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Teoria- ja empiriaosuuden välillä ei ilmennyt toisiaan kumoavia tekijöitä, vaan ne tukivat hyvin toisiaan. Tutkimuksen pätevyyttä, eli validiteettia voidaan pitää hyvänä, koska tutkimuksen avulla saatiin tietoa niihin kysymyksiin, joihin alun perin haettiin myös vastausta. Yrittäjien haastatteluissa ja osallistuvassa havainnoinnissa nousseet tekijät esiintyivät myös teoriaosuudessa, joka parantaa työn validiteettia. Teoriaosuudessa toistuneiden asioiden lisäksi tutkimuksen avulla pystyttiin tuomaan esiin uusia täydentäviä seikkoja. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää yrittäjien suhtautumista rekrytointiin ja sen ulkoistamiseen, johon teemahaastattelu soveltui vapaamuotoisen luonteensa vuoksi erinomaisesti.

Opinnäytetyössä on käytetty monipuolisesti erilaisia lähteitä kirjallisuudesta, elektronisista lähteistä sekä aikaisemmista tutkimuksista. Nämä seikat vahvistavat tämän laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteetiltaan työ ei ole kuitenkaan paras mahdollinen, koska haastateltavien otanta oli hyvin suppea. Haastateltavat valittiin kuitenkin tarkoituksenmukaisesti hyvin erilaisista taustoista, jotta tulokset eivät keskittyisi vain tiettyyn toimialaan ja tiettyyn yrityskokoon. Haastatteluiden ja teorian kautta saadut tiedot toistuivat havainnoinnissa useasti, joka parantaa tutkimuksen reliabiliteettia. Haastatteluiden kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen eikä kysymyksiä esitetty johdattelevasti tulosten aitouden takaamiseksi. Aitoutta pyrittiin lisäämään myös haastateltavien nimettömyyden avulla, millä oli hyvin positiivisia vaikutuksia tutkimustulosten luotettavuuteen.

Oman haasteensa tutkimuksen toteuttamiselle tuotti se, että tutkijana työskentelen itse henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Tämä vaikeutti asioiden tarkastelua täysin objektiivisesta näkökulmasta. Tämä haaste oli kuitenkin tiedostettu heti opinnäytetyön alkaessa, joten pystyin erityisesti kiinnittämään siihen huomiota.

## 6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa kattava kuva rekrytoinnin merkityksestä yrittäjän näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää yrittäjien suhtautumista rekrytointiin ja sen ulkoistamiseen sekä tuoda esille ulkoisten rekrytointipalveluiden käytön hyötyjä ja haasteita. Opinnäytetyöllä haluttiin helpottaa henkilöstöpalvelualalla työskenteleviä henkilöitä, etenkin rekrytointikonsultteja, ymmärtämään rekrytoinnin todellinen merkitys yrittäjän näkökulmasta, jotta rekrytointipalveluita pystytäisiin tuottamaan asiakaslähtöisemmin. Opinnäytetyön toimeksiantaja voi tulevaisuudessa käyttää tutkimusta perehdyttäessään uusia työntekijöitä.

Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mikä on rekrytoinnin merkitys yrityksen liiketoiminnalle? Miten rekrytointi on muuttunut ja miten se tulee muuttumaan tulevaisuudessa? Mikä on henkilöstöpalvelualan rooli rekrytoinnissa ja mitä hyötyjä sekä haasteita niistä on yrittäjille? Miten yrittäjät suhtautuvat rekrytointiin ja ulkoisten rekrytointipalveluiden käyttöön?

Opinnäytetyöprosessin aikana vahvistui käsitys siitä, että rekrytointi on erittäin tärkeä osa-alue yrityksen liiketoiminnassa, koska se luo yritykselle uusia mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaa ja nostaa toimintaa uudelle tasolle. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä suurempi vaikutus yhdellä työntekijällä on yrityksen tulokseen. Yksi virherekrytointi voi tulla yrittäjälle erittäin kalliiksi ja pahimmassa tapauksessa kaataa koko yrityksen, siksi rekrytointiin tulee suhtautua vakavasti ja sen suunnittelu hoitaa huolellisesti. Henkilöstötilanteen muutoksia ei ole aina helppo ennakoida, etenkin jos kyseessä on työntekijän irtisanoutuminen. Jokaisen yrittäjän tulisi kuitenkin tehdä henkilöstösuunnittelua jollakin tasolla, jotta mahdollisia työntekijätarpeita pystyttäisiin ennakoimaan tarpeeksi ajoissa. Näin pystyttäisiin välttymään paineen alla tehdyiltä rekrytoinneilta.

Maailma muuttuu ja niin muuttuu myös rekrytointi. Kirjoitin tästä aiheesta työn teoriaosuudessa, mikä nousi vahvasti esiin myös yrittäjien haastatteluissa. Digitalisaatio, automatisaatio sekä ikärakenteen muutos vaikuttavat työntekoon tulevaisuudessa. Kiihtyvä muutos tulee hävittämään vanhoja työpaikkoja ja muokkaa tulevaisuudessa

vahoja työnkuvia, osaamistarpeita sekä työsuhdemuotoja. Tämä osaltansa vaikuttaa myös työvoiman tarjonnan ja kysynnän kohtaanto-ongelmaan, joka vaikeuttaa rekrytointia myös tulevaisuudessa. Osaajista on pulaa jo monilla aloilla, mikä korostui entisestään tutkimuksen myötä. Siksi suurimmaksi rekrytoinnin haasteeksi yrittäjän näkökulmasta osoittautui sopivan työntekijän löytäminen. Muutosten vuoksi työntekijöiden osaamistarpeet ovat muuttuneet ja tutkimuksenkin mukaan ammatillinen osaaminen ei ole enää tärkein tekijä työntekijän valinnassa. Tärkeimpään rooliin on noussut työntekijän persoona, sopivuus tiimiin, oppimishalukkuus ja motivaatio työntekoa kohtaan. Avainsana on ASENNE.

Tutkimuksen kautta nousi uusi mielenkiintoinen näkökulma rekrytoinnin haasteellisuudelle. Työntekijän irtisanomisen vaikeus koettiin myös rekrytointia hankaloittavaksi ja hidastavaksi tekijäksi. Huonoista työntekijöistä on vaikea päästä eroon ja se nostaa kynnystä palkata uutta tekijää. Yritys on yrittäjälle kuin oma lapsi, jota ei uskalla antaa kenen tahansa käsiin. Ymmärrän tämä haasteen erittäin hyvin, koska on varmasti vaikea katsoa yrittäjänä vierestä, jos työntekijä toiminnallaan on suureksi haitaksi yrityksen toiminnalle ja kehitykselle. Kädet on kuitenkin sidottu, eikä työntekijää pystytä monin perustein irtisanomaan.

Rekrytointi on digitalisaation ja siitä syntyneen sosiaalisen aikakauden vuoksi muuttumassa selkeästi vapaamuotoisempaan suuntaan. Enää vain yritysten mielikuviutus on rajana rekrytoinnin toteuttamiselle. Olennaisinta on miettiä, mistä potentiaalisimmat tekijät ovat parhaiten tavoitettavissa myös vapaa-ajallaan, koska osaamispulan vuoksi täytyy pyrkiä tavoittamaan myös passiivisia työntekijöitä. Tutkimustulokset myös tukivat ajatusta siitä, että sosiaalinen media on toimiva kanava rekrytoinneille. Teknologian kehitys tulee näkymään tulevaisuudessa rekrytoinnissa, joka on hieman huolestuttavaa. Niin kuin aikaisemmin työssäni kirjoitin, tekoäly on jo käytössä rekrytoinnin tukena, mikä ei mielestäni tuo kuitenkaan helpotusta motivoituneiden ja persoonaltaan työyhteisöön sopivien henkilöiden löytämiseen. Jos tekoäly tekee esikarsinnan ainoastaan työnhakijoiden kokemuksen perusteella, huomaamatta voi jäädä monia potentiaalisia ja kehityskelpoisia tekijöitä. Tekoäly voi olla mielestäni toimiva sellaisissa rekrytoinneissa, missä osaamisvaatimuksista ei pystytäkään tinkimään.

Yrittäjien rekrytoinnin tueksi on tarjolla nykyään lukuisia henkilöstöpalvelualan yrityksiä, jotka tarjoavat muun muassa henkilöstövuokraus- ja suorarekrytointipalveluita. Palveluiden tarkoituksena on auttaa ja helpottaa yrittäjiä rekrytoinneissa, koska niiden avulla voidaan ulkoistaa koko rekrytointi, tai vain jokin osa siitä. Yrittäjät kokivat saavansa näistä palveluista eniten apua ajansäästöön, työntekijöiden löytämiseen laajempien verkostojen avulla sekä sesonkivaiheluiden tasaukseen. Muuttuneista osaamistarpeista puhuttaessa, rekrytointipalveluiden suurena hyötynä yrittäjän näkökulmasta on se, että ulkoisilla rekrytoijilla on aikaa nähdä paljon hakijoita. Näin voidaan löytää hyvin motivoituneita ja persoonalta työyhteisöön sopivia henkilöitä, jotka eivät ansioluetteloiden kautta pääse yhtä hyvin oikeuksiinsa. Ulkoisia rekrytointipalveluita käytettäessä yrittäjä joutuu myös miettimään tarkemmin työntekijätarvettaan ja ideaalia työntekijäprofiilia, jolloin rekrytoinnista tulee harkitumpi ja tarkemmin suunniteltu. Henkilöstövuokrauksen avulla voidaan myös hallita rekrytointiin liittyviä riskejä, koska työntekijään ei tarvitse heti sitoutua pysyvästi. Tämä laskee työvoiman lisäämisen kynnystä.

Jokaisella asialla on aina kääntöpuolensa ja niin on myös rekrytoinnin ulkoistamisella. Näiden palveluiden haasteista yrittäjän näkökulmasta oli saatavilla erittäin vähän tietoa, joten tutkimuksen avulla odotin erityisesti löytäväni uutta tietoa tähän liittyen. Tutkimuksen tulosten perusteella yhtenä rekrytointipalveluiden haasteena yrittäjälle on se, että ulkopuolinen rekrytoija ei välttämättä pysty aidosti samaistumaan yrittäjän tilanteeseen ja toimii siten väärin motiivein. Ulkopuolisella rekrytoijalla saattaa olla erilainen kuva haettavasta työntekijästä, jolloin lopputulos ei ole yrittäjän odotusten mukainen. Rekrytoinnin ammattilainen ei ole myöskään jokaisen alan ammattilainen, joten tunnistamatta voi jäädä hakijoiden potentiaalia, josta yritys olisi yrittäjän mielestä hyötynyt. Haastavaa myös on, että henkilöstövuokraus luo työntekijälle epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen ja työtehtävään. Tämä luo yrittäjille oman haasteensa, koska työntekijä saattaa hakea jatkuvasti vakituista työsuhdetta epävarmuustekijöiden vuoksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ulkoiset rekrytointipalvelut voivat parhaimmillaan olla strateginen valinta oman rekrytoinnin tueksi, koska rekrytointikumppanilta voi saada korvaamatonta apua tulokselliseen rekrytointiin tai liiketoiminnan kasvattamiseen. Näistä palveluista voi mielestäni hyötyä etenkin silloin, jos

yrityksellä ei ole omaa henkilöstöosastoa tai henkilöstöpäällikköä, jolloin yrityksestä ei välttämättä löydy rekrytoinnin osaamista tai aikaa sen huolelliseen suorittamiseen. Näkisin tutkimuksen perusteella rekrytointipalveluiden suurimmat hyödyt etenkin pienemmille yrityksille, koska näissä tapauksissa usein myös itse yrittäjät ovat mukana suorittavassa työssä ja aikaa ylimääräiseen ei ole.

Kaikille yrityksille ulkoiset rekrytointipalvelut eivät tuota kuitenkaan lisäarvoa nyt eikä tulevaisuudessa. Tutkimuksen perusteella ei pystytä yleistettävästi arvioimaan, mitkä taustatekijät palveluiden käyttöön tai käyttämättömyyteen suoraan vaikuttaa. Se tekee myös rekrytointikonsultin työstäni mielenkiintoista, koska ikinä ei pysty etukäteen arvioimaan etukäteen yrityksen potentiaalisuutta asiakkaaksi. Jatkotutkimusehdotus voisi kuitenkin olla tähän liittyen. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella laajempaa yrittäjäotantaa ja sitä kautta tutkia esimerkiksi yrityksen taustojen tai toimialan vaikutusta palveluiden käyttöön tai käyttämättömyyteen. Olisi mielenkiintoista tietää, onko olemassa yhteneviä tekijöitä. Jatkotutkimukseen voisi käyttää kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää, jotta yrittäjäotanta saataisiin huomattavasti suuremmaksi.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen saanut rekrytointikonsultin työhön paljon uusia työkaluja. Koen, että pystyn samaistumaan paremmin yrittäjän tilanteeseen ja tarjoamaan siten asiakaslähtoisempää palvelua. Opinnäytetyöprosessin aikana oli mielenkiintoista huomata, että opinnäytetyössäni kirjoitetut asiat alkoivat toistua useasti yrityskäynneillä. Se vahvisti kuvaani siitä, että olen pystynyt käsittelemään asioita aidosti yrittäjän näkökulmasta. Vaikka haastattelujen otanta oli suppea, koen että olen tutkimuksen avulla pystynyt tuomaan henkilöstöpalvelualan työntekijöille laajasti erilaisia näkemyksiä rekrytoinnista.

Jokaisen rekrytointia tekevän henkilön tulisi ymmärtää, kuinka tärkeää työtä tekee yrittäjän elämäntyön eteen. Rekrytointipalveluita tarjoavien ammattilaisten tulisi miettiä jokaisen työntekijän kohdalla, palkkaisinko yrittäjänä tämän henkilön myös itselleni? Aito ymmärrys rekrytoinnin mahdollisuuksista ja sudenkuopista sekä aito asiakaslähtöinen palvelu on menestyksen avain henkilöstöpalvelualalla työskenteleville henkilöille.

## LÄHTEET

Accountorin www-sivut. 2018. Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen – Mitä työntekijän palkkaaminen maksaa yrityksellesi? Viitattu 29.1.2018.  
<https://go.accountor.fi/ensimmaisen-tyontekijan-palkkaaminen/>

Canvas Henkilöstöratkaisujen www-sivut. Henkilöstövuokraus. Viitattu 28.12.17.  
<http://canvas.fi/henkilostovuokraus/>

Duunitori. 2016. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 29.1.2018.  
<https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2016/03/Kansallinen-Rekrytointitutkimus-2016-Duunitori-ver1.pdf>

Eilakaislan www-sivut. 2014. Työsuhdejuridiikka vuokratöissä. Viitattu 4.1.2017.  
<https://www.eilakaisla.fi/tyosuhdejuridiikka-vuokratoissa/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Haastateltava 1. 2018. Yrittäjä. Haastattelu 27.2.2018. Haastattelijana Maiju Pokkinen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Haastateltava 2. 2018. Yrittäjä. Haastattelu 24.2.2018. Haastattelijana Maiju Pokkinen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Haastateltava 3. 2018. Yrittäjä. Webex-haastattelu 24.2.2018. Haastattelijana Maiju Pokkinen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media

Henkilöstöpalveluyritysten liiton www-sivut. 2018. Viitattu 28.12.18., 14.1.18., 15.1.18. & 20.1.18. [www.hpl.fi](http://www.hpl.fi)

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2014. Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot. Viitattu 20.1.18. [http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/yleiset-sopimusehdot/yse-ehdot-28012014\\_final.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/yleiset-sopimusehdot/yse-ehdot-28012014_final.pdf)

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2011. Henkilöstövuokraus ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua. Opas kuntasektorin organisaatioille. Viitattu 20.1.18. [http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/esitteet-julkaisut/henkilostovuokraus-ja-rekrytointipalvelut\\_opas-kuntasektorin-organisaatioille.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/esitteet-julkaisut/henkilostovuokraus-ja-rekrytointipalvelut_opas-kuntasektorin-organisaatioille.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat Valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing.

Jelpp. 2017. Rekrytoinnin tila 2017-tutkimus. Viitattu 29.1.2018.  
[https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2017/04/Rekrytoinnin\\_tila\\_2017-Jelpp.pdf](https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2017/04/Rekrytoinnin_tila_2017-Jelpp.pdf)

Junnila, K. & Honkaniemi, L. 2010. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kettunen, S. Älä ikinä tee kompromissia rekrytoinnissa. Viivan alla. 10.4.2017. Viitattu 24.1.2018. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/ala-ikina-tee-kompromissia-rekrytoinnissa>

Korhonen, S. 2011. Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua: Opas kuntasektorin organisaatioille. Helsinki: Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL.

Korpivaara, I. 2016. Miten rakennetaan hyvää työnantajakuva ja miten sen saa näkymään myös ulkopuolelle? Viitattu 21.1.2018.  
<https://korpivaara.com/2016/11/10/miten-rakennetaan-hyvaa-tyonantajamielikuvaa-ja-miten-sen-saa-nakymaan-myos-yrityksen-ulkopuolelle/>

Kuismanen, M. 2017. Teema: Työvoiman kohtaanto-ongelma. Lausunto Eduskunnalle. Viitattu 23.2.2018.  
<https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2017-AK-151128.pdf#search=kohtaanto%2Dongelma>

Metsä-Tokila, T. 2016. Työnvälityspalvelut. Toimialaraportti yrityksistä, jotka toimivat työnvälitystoiminnan ja työvoiman vuokrauksen parissa. Viitattu 21.1.2018.  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80181/Tyonvalityspalvelut\\_2016.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80181/Tyonvalityspalvelut_2016.pdf)

Mikkonen, T. Rekrytoinnin revoluutio. Vieraskynä. 28.5.2015. Viitattu 26.1.2018.  
<https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/barona-rekrytoinnin-revoluutio>

Monsterin www-sivut. 2018. Käytännön oheita rekrytointiin – rekrytointikustannusten alentaminen. Viitattu 21.1.2018 <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/rekrytointikustannukset/rekrytointikustannusten-alentaminen.aspx>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.11.17. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Ruuska, T. 2015. Rekrytoijan työkalupakki. Viitattu 9.1.2018.  
<http://inhunt.fi/2015/03/rekrytoijan-tyokalupakki-osa-2/>.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Premier Peoplen www-sivut. 2018. Why is Recruitment Important? Viitattu 21.1.2018. <http://www.premierepeople-ni.com/resources/why-is-recruitment-important>

Salli, M. & Takatalo, S. 2013. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Kauppakamari.

Suomen Yrittäjien www-sivut. 2012. Epäonnistunut rekrytointi voi maksaa satojatuhansia. Viitattu 20.1.2018. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/510016-epaonnistunut-rekrytointi-voi-maksaa-satojatuhansia>

Suomen virallinen tilasto. 2017. Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 22.1.2018. [http://www.stat.fi/til/ict/2017/ict\\_2017\\_2017-11-30\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ict/2017/ict_2017_2017-11-30_tie_001_fi.html)

Suomen virallinen tilasto. 2017. Työvoimatutkimus. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2016. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 5.1.2018. [http://www.stat.fi/til/tyti/2016/13/tyti\\_2016\\_13\\_2017-04-12\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2016/13/tyti_2016_13_2017-04-12_kat_002_fi.html)

Tiitus www-sivut. 2018. Miksi rekrytointi muuttuu. Viitattu 20.1.2018. <https://www.tiitus.fi/miksi-rekrytointi-muuttuu/>

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vuorensalmi, M. 2016. Miksi kannattaa käyttää henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluita? Viitattu 15.1.2018. <http://www.hpl.fi/hpl/ajankohtaista/uutiset/miksi-kannattaa-kayttaa-henkilostovuokraus-ja-rekrytointipalveluita.html>

Wahl, A., Kaitale, S. & Metsälä, M. 2013. Rekrytointi murroksessa: Töitä Facebookista, verkostoja Twitteristä. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.1.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.117609>

Wippii Workin www-sivut. 2018. Head hunting ja suorarekrytointi. Viitattu 15.1.2018. <http://www.wippiiwork.com/yrityksille/headhunting/>

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.



## LIITE 1

**Teemahaastattelurunko yrittäjille****Yrittäjien ajatuksia rekrytoinnista.**

Apukysymyksiä:

Teema: rekrytointi

- Miten rekrytointi on teillä toteutettu? / minkälaisia hakukanavia käytetty?
- Onko tekijät löytyneet helposti vai koetko siinä olleen vaikeuksia? Mitkä asiat vaikuttanut siihen?
- Oletko huomannut muutoksia rekrytoinnissa yrittäjyytesi aikana?
- Minkä olet kokenut kaikista haastavimmaksi rekrytoinnissa? / minkälaisiin haasteisiin olet törmännyt rekrytoinnissa?
- Onko teille tapahtunut virherekrytointeja? Miten ne on vaikuttanut?
- Tehdäänkö teillä henkilöstösuunnittelua?

**Yrittäjien suhtautuminen ulkoisiin rekrytointipalveluihin**

Teema: rekrytointipalvelut

Apukysymyksiä:

- Onko ulkoiset rekrytointipalvelut teille tuttuja? / oletteko käyttäneet kyseisiä palveluita? (henkilöstövuokraus/ suorarekrytointi/ suorahaku)
- Minkä näet suurimpana haasteena, jos rekrytointiprosessin hoitaa ulkopuolinen yritys?
- Minkä näkisit rekrytointipalveluiden suurimpana hyötynä? / miksi itse voisit harkita näiden palveluiden käyttöä?